



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM
MODELU START**

A COMPANY PERFORMANCE EVALUATION USING THE START MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Tabačko

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Michal Tabačko**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Modelu START

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti s využitím Modelu START, vycházející z modelu EFQM. Seznámení zaměstnanců společnosti s multikriteriálním manažerským modelem a uvedení společnosti do filozofie TQM. Výsledky získané z aplikace tohoto modelu poslouží k navrhnutí opatření vedoucí k zlepšení situace ve společnosti.

Základní literární prameny:

WAGNER, Jaroslav, 2009. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80247-2924-4.

VEBER, Jaromír, 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ, 2013. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Predmetom tejto diplomovej práce je hodnotenie výkonnosti spoločnosti BRA-VUR, a.s. pomocou modelu START, vychádzajúceho z EFQM Modelu excelencie. Teoretická časť práce definuje kvalitu, výkonnosť a spôsoby merania podnikovej výkonnosti. Obsahom analytickej časti je zhodnotenie súčasnej situácie v spoločnosti pomocou modelu START a vybranými ukazovateľmi finančnej analýzy. Výsledky tohto hodnotenia sú využité v poslednej časti práce, ktorej účelom je navrhnúť opatrenia, ktoré povedú k zlepšeniu výkonnosti spoločnosti a posunu vpred na ceste k jej excelencii.

Kľúčové slová

Model START, EFQM Model excelencie, výkonnosť, hodnotenie výkonnosti, kvalita, sebahodnotenie

Abstract

The aim of this diploma thesis is to evaluate the performance of the company BRA-VUR, a.s. using the START Model, based on the EFQM Excellence Model. The theoretical part of the thesis defines quality, performance, and company performance measurement methods. The content of the analytical section is to evaluate the current situation in the company using the START Model and selected financial analysis indicators. The results of this assessment are used in the final part of the work, which is to propose measures to improve the performance of the company and to shift forward on its way to excellence.

Key words

START Model, EFQM Excellence Model, performance, performance evaluation, quality, self-assessment

Bibliografická citácia

TABAČKO, Michal. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Modelu START* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131374>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné, že som v práci neporušil autorské práva
(v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom
autorským).

V Brne dňa 16. 05. 2021

.....

Podpis

Pod'akovanie

Rád by som poďakoval vedúcej mojej diplomovej práce, pani prof. Ing. Alene Kocmanovej, Ph.D., za jej cenné rady, pripomienky a pomoc počas spracovávaní tejto záverečnej práce. Ďalej by som chcel poďakovať pánovi Ing. Petrovi Kolodejovi a celej spoločnosti BRA-VUR, a.s., za poskytnutie informácií, dát, ochoty a času vynaloženého počas našej vzájomnej spolupráce. V závere by som chcel poďakovať svojim rodičom a priateľom, ktorí ma počas môjho štúdia a písania tejto práce neustále podporovali.

OBSAH

ÚVOD	11
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	13
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	15
1.1 Výkonnosť	15
1.1.1 Environmentálna výkonnosť	16
1.1.2 Sociálna výkonnosť	17
1.1.3 Ekonomická výkonnosť	17
1.2 Meranie a hodnotenie výkonnosti	18
1.2.1 Faktory merania výkonnosti	19
1.2.2 Tradičné prístupy hodnotenia výkonnosti	20
1.2.3 Moderné prístupy hodnotenia výkonnosti	21
1.3 Kvalita	21
1.4 Sebahodnotenie	23
1.5 Vybrané koncepcie hodnotenia výkonnosti	24
1.5.1 Benchmarking	24
1.5.2 Balanced Scorecard	26
1.5.3 Six Sigma	28
1.5.4 ISO 9000	30
1.5.5 TQM	31
1.5.6 CAF	33
1.6 EFQM Model Excelencie	34
1.6.1 Koncepcia modelu	34

1.6.2	Kritéria modelu	37
1.6.3	Metodika	40
1.6.4	Model START	41
2	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	43
2.1	Základné informácie o spoločnosti	43
2.1.1	Osoby v spoločnosti.....	44
2.1.2	História spoločnosti	44
2.1.3	Produkty spoločnosti.....	45
2.2	Finančná analýza.....	46
2.2.1	Vývoj tržieb	46
2.2.2	Vývoj výsledkov hospodárenia.....	47
2.2.3	Analýza rozdielových ukazovateľov	48
2.2.4	Analýza pomerových ukazovateľov	50
2.3	Hodnotenie výkonnosti spoločnosti pomocou modelu START.....	55
2.3.1	Vedenie	56
2.3.2	Stratégia	57
2.3.3	Pracovníci	58
2.3.4	Partnerstvá a zdroje.....	58
2.3.5	Procesy, produkty a služby	59
2.3.6	Zákazníci – výsledky	60
2.3.7	Pracovníci – výsledky	61
2.3.8	Spoločnosť – výsledky.....	62
2.3.9	Kľúčové výsledky	63
2.3.10	Celkové hodnotenie	64

2.4	Súhrn analytickej časti	66
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ.....	71
3.1	Spätná väzba od zamestnancov	71
3.2	Spätná väzba od zákazníkov	73
3.3	Zavedenie benchmarkingu	75
3.4	Zvýšenie povedomia o spoločnosti	77
3.5	Opakovanie hodnotenia spoločnosti	80
3.5.1	Možnosti hodnotenia.....	81
3.5.2	Spôsoby hodnotenia.....	83
3.6	Prínosy návrhov riešení.....	84
	ZÁVER	87
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	89
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV.....	93
	ZOZNAM GRAFOV	94
	ZOZNAM OBRÁZKOV	95
	ZOZNAM TABULIEK	96
	ZOZNAM PRÍLOH.....	97

ÚVOD

Pre dnešnú dobu je typický takzvaný rýchly životný štýl. Tento rýchly životný štýl je spôsobený viacerými faktormi, medzi ktoré možno zaradiť technický a technologický pokrok, robotizáciu, digitalizáciu procesov a postupov, no aj dostupnosť tovarov a služieb a nikdy nespiaucu konkurenciu.

Práve s riešením problémov s konkurenciou a konkurencieschopnosťou spoločnosti na trhu si láme hlavu ne jeden manažér. S konkurencieschopnosťou priamo súvisí výkonnosť spoločnosti, pretože platí, že čím je spoločnosť výkonnejšia, tým lepšia je jej pozícia na trhu oproti konkurencii. Výkonnosť spoločnosti je však veľmi široký pojem zahrňujúci niekoľko rozličných merateľných parametrov.

V minulosti využívali spoločnosti na meranie výkonnosti najmä metódy vychádzajúce z finančných ukazovateľov. Tieto metódy môžeme nazvať metódami tradičnými. V dnešnej dobe majú tieto tradičné metódy stále čestné miesto v rukáve každého dobrého manažéra, no keďže vychádzajú vo väčšine prípadov zo sekundárnych dát, pre celkový prehľad je potrebné použiť taktiež metódy, ktoré nazývame moderné metódy merania výkonnosti, častokrát vychádzajúce z nefinančných ukazovateľov. Týchto metód a modelov je hneď niekoľko.

V tejto práci sa zameriam na aplikáciu modelu vychádzajúceho z filozofie TQM, alebo aj Total Quality Management, nazývaného EFQM Model Excelencie, ktorý nesie názov po Európskej nadácii pre kvalitu a využíva prvok sebahodnotenia zamestnancami spoločnosti. Česká spoločnosť pre akosť dala tomuto modelu rámec využiteľný pre České a aj Slovenské podnikateľské prostredie nesúci názov model START. Jedná sa o model pozostávajúci z dvoch oblastí a deviatich kritérií. Tento model slúži ako prvý krok pre spoločnosti, ktoré sa chcú neustále zlepšovať. Ako som vyššie uviedol, pre najhodnovernejší výsledok bude tento model doplnený vybranými, najpoužívanejšími ukazovateľmi finančnej analýzy.

Dôležitosť modelov založených na sebahodnotení by som rád vyzdvihol myšlienkou od Majstra Sun-c': *Ak poznáš nepriateľa i samého seba, môžeš bez obáv zviest' 100 bitiek. Ak poznáš seba no nepoznáš nepriateľa, raz vyhráš, druhý krát prehráš. Ak nepoznáš ani seba ani nepriateľa, prehráš v každom boji* (Sunzi, 2014, str. 23).

Výsledky zistené z použitých analýz budú slúžiť k vyhodnoteniu výkonnosti spoločnosti a identifikácii možných zlepšení v rámci návrhovej časti práce. Pre aplikáciu tohto modelu som zvolil spoločnosť BRA-VUR, a.s. so sídlom vo Vrútkach s pôsobnosťou prevažne, no nie len, na strednom Slovensku. Spoločnosť podniká v stavebníckom priemysle a jej primárnymi činnosťami sú ťažba štrkopieskov, výroba kameniva a výroba betónových zmesí.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je zhodnotenie výkonnosti spoločnosti BRA-VUR, a.s. pomocou deviatich kritérií EFQM Modelu excelencie upravených modelom START ktorý vytvorila Česká spoločnosť pre akosť a na základe získaných výsledkov navrhnúť opatrenia pre zlepšenie výkonnosti spoločnosti. Z tohto cieľa môžeme odvodiť centrálnu výskumnú otázku ktorá znie:

„Aká je výkonnosť spoločnosti BRA-VUR, a.s. podľa metodiky modelu START vychádzajúcej z EFQM Modelu excelencie, z pohľadu vybraných zamestnancov spoločnosti.“

Na výskumnú činnosť s cieľom získania odpovede na uvedenú otázku bude využitá metodika modelu START vychádzajúca z EFQM Modelu excelencie. Tento model je prvým krokom pre spoločnosti, ktoré sa chcú neustále zlepšovať či zúčastniť sa programu Národná cena kvality, no nemajú skúsenosti so sebahodnotiacimi modelmi alebo akostnými modelmi ako takými. Oproti metodike START PLUS alebo EXCELLENCE sa model START líši nižšou náročnosťou kladenou na spoločnosti a tým hodnotiteľov.

Ako bude v kapitole 1.6 bližšie uvedené, model pozostáva z deviatich kritérií pričom dohromady obsahuje päťdesiat rovnocenných otázok. Prvých 25 otázok patrí pod oblasť predpokladov, druhá polovica patrí pod oblasť výsledkov. Dotazník obsahuje štyri možné odpovede. Autori uvádzajú, že výber práve štyroch odpovedí bol zámerný pre zjednodušenie a rýchlejšie zodpovedanie dotazníka.

Odpovede majú škálu od D po A, pričom za odpoveď D dostáva organizácia + 0 bodov, a táto odpoveď reprezentuje doteraz nezahájený proces a teda v spoločnosti sa o takejto možnosti riešenia problematiky doposiaľ ani neuvažovalo. Odpoveď C dostáva + 33 bodov, a vyjadruje určitý pokrok v danom kritériu. To znamená, že o takomto riešení problémov sa v spoločnosti uvažuje, sú dôkazy o občasnej, zväčša ojedinelej aplikácii takéhoto zmýšľania či riešenia problematiky. Odpoveď B dostáva + 66 bodov a vyjadruje podstatný pokrok v dotazovanej problematike. Jedná sa o pravidelné skúmanie a zlepšovanie riešenej problematiky. Posledná možná odpoveď je odpoveď A, pričom v tomto prípade získava spoločnosť + 100 bodov. Takúto možnosť by mali respondenti voliť len v tom prípade,

že sú presvedčení a môžu doložiť dôkazy o tom, že tento problém alebo táto oblasť či situácia je riešená excelentne a nájsť zlepšenie by bolo veľmi obtiažne. Dohromady teda organizácia môže dostať 5000 bodov z jedného dotazníka (Národní cena kvality ČR - Model START, 2011).

Výpočet hodnotenia sa počíta vynásobením počtu zaškrtnutí odpovede hodnotiteľmi faktorom príslušnej odpovede. Ak je výsledok vydelený počtom odpovedí, vyplývajúca hodnota zobrazuje percentuálnu úspešnosť počítaného kritéria či celkové hodnotenie modelu (Národní cena kvality ČR - Model START, 2011).

Tím hodnotiteľov (respondentov) pozostával z troch zamestnancov spoločnosti, pričom nasledujúca tabuľka uvádza ich pozíciu a dôvod výberu. Členovia tímu hodnotili spoločnosť samostatne z dôvodu zamedzenia možného kotvenia na základe odpovedí ostatných zamestnancov. Takto sa zamedzil priestor značnému poškodeniu subjektívneho pohľadu na riešenú problematiku. Zamestnanci si želali zostať v anonymite.

Tabuľka č. 1: Profil respondentov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pozícia	Dôvod výberu
Riaditeľ spoločnosti	Tento pracovník je výkonným riaditeľom spoločnosti a má preto poznatky a prehľad o kľúčových procesoch a celkových daniach v spoločnosti.
Expedientka	Úlohou zamestnankyne je mimo iného riešiť včasnú expedíciu tovarov a služieb, pričom je v dennom kontakte s externými zákazníkmi spoločnosti. Jej vedomosti a skúsenosti z podnikovej praxe sú prínosom pre vybrané kritéria modelu.
Office manager	Tento zamestnanec je osobou, na ktorú sa môžu obrátiť zamestnanci s problémami a žiadosťami smerovanými na manažment spoločnosti. Má preto dobrý prehľad o interných zákazníkoch a teda dokáže vecne zhodnotiť dianie podľa hodnotených kritérií modelu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Táto kapitola je venovaná základným pojmom a literárnemu úvodu do skúmanej problematiky, ktoré sú nevyhnutné pre pochopenie významu a následnú schopnosť aplikovať vybraný model v spoločnosti. Teoretické východiská obsahujú vysvetlenie pojmov ako výkonnosť a jej meranie, kvalita a sebahodnotenie. Taktiež popisuje filozofiu z ktorej vychádza samotný model spolu s popisom ďalších vybraných koncepcií hodnotenia výkonnosti spoločnosti.

1.1 Výkonnosť

Ak výkonnosť definujeme ako schopnosť podávať určitý výkon, potom je veľmi dôležité uviesť, že výkon je možné definovať ako výsledok práce či činnosti ľudského snaženia, stroja, zariadenia či dokonca podniku za určitý čas alebo dobu (Kislingerová, 2014).

Výkonnosť je výrazom používaným bežne, v každodennej komunikácii. Keďže sa jedná o často skloňovaný výraz, používa sa v rozličných súvislostiach, pričom očakávame, že aj naši komunikační partneri ovládajú jeho význam a vedia presne, čo týmto pojmom chceme vyjadriť. Vo svete ale existuje viacero jeho definícií a preto je dobré sa uistiť, že myslíme, v danom momente ten istý význam. Takto predídeme zbytočným nedorozumeniam a komunikačnému šumu. Obecnou definíciou je teda vlastnosť alebo charakteristika popisujúca spôsob vykonávania určitej činnosti v porovnaní s podobným, no iným vykonávaním tej istej činnosti, na základe vopred definovaných kritérií (Wagner, 2009).

Veber (2009) tento pojem prirovnáva k technickému žargónu, kde je pojem výkon charakterizovaný ako množstvo práce vykonané za jednotku času, v manažmente je podľa neho možné túto definíciu pretransformovať na výstupy vybraného subjektu za jednotku času. Výkonnosť má však väčšiu podobnosť s technickým pojmom účinnosť, ktorá je stanovená ako pomer medzi príkonom a výkonom zariadenia pri práci. Výkon je v dôsledku strát vždy nižší ako príkon. V manažmente nás však zaujíma

zhodnotenie vstupov vo finálnom produkte. Výnos takéhoto zhodnotenia by mal byť dostatočný na to, aby boli výstupy vyššie než vstupy.

Pavelková (2009) zasa uvádza, že výkonnosť podnikových činností úzko súvisí s mierou využitia konkurenčnej výhody, čo v dnešnej dobe, ktorá sa odlišuje rýchlymi zmenami na trhu platí dvojnásobne. Konkurenčná výhoda a jej rozumné využitie môže determinovať, ktorý podnik bude dlhodobo úspešným a ktorý naopak nie. Iba rutinné merania založené na kľúčových faktoroch a aplikácia optimálnych mierok dokážu takúto výhodu na trhu odhaliť a pomôcť v dosiahnutí úspešného rozvoja podniku.

Netreba však opomenúť dva na seba nadväzujúce rozmery výkonnosti. Tie sú odpoveďami na otázku ako sa dopracovať k vopred stanovenému cieľu. Prvou z nich je robiť správne veci, ktorú označujeme aj ako efektívnosť. Ide o voľbu správnych činností, ktoré budeme uskutočňovať. Druhou je robiť veci správne a môžeme ju nazvať taktiež, ako spomínal Veber, účinnosť. Jedná sa z pravidla o spôsob akým vykonávame vybrané činnosti. Oba tieto rozmery sú riešené manažérskym rozhodovaním, ktoré vychádza z dát, racionality a vlastných skúseností osoby zodpovednej za rozhodovanie (Wagner, 2009).

1.1.1 Environmentálna výkonnosť

Na hodnotenie environmentálnej výkonnosti slúži systém environmentálneho managementu, známy pod skratkou EMS. Tento systém umožňuje posudzovať výkonnosť vo vzťahu k cieľom a cieľovým hodnotám vychádzajúcich z normy ISO 14031. Ak však podnik takýto systém zavedený nemá, hodnotenie environmentálnej výkonnosti je o to potrebnéjšie k identifikácii a výberu významných východísk a kritérií, ktoré by spoločnosť mala zahrnúť do tvorby svojich cieľov a celkovej politiky. Takto je následne možné odhaliť oblasti hodné zlepšenia. Hodnotenie environmentálnej výkonnosti je teda priebežný proces zberu dát s cieľom získania aktuálnych výsledkov a hodnôt výkonnosti, ako aj vývojových trendov v určitom období. Norma ISO 14031 je nástrojom manažmentu k pochopeniu dôležitosti princípov ochrany životného prostredia,

slúžiacich na kontrolu environmentálnych dopadov činností, výrobkov a služieb spoločnosti s ohľadom na dosiahnutie udržateľnej budúcnosti (Kocmanová, 2013).

1.1.2 Sociálna výkonnosť

Sociálna výkonnosť sa stáva badateľným atribútom až po úspešnom prepojení s marketingovou komunikáciou. Pre získanie konkurenčnej výhody sa musí táto komunikačná stratégia aplikovať s ohľadom na všetky záujmové skupiny. Nie je preto vhodné definovať sociálnu výkonnosť iba ako vplyv podniku na zamestnancov. V každom prípade je potrebné si uvedomiť dôležitosť všetkých potrieb zamestnancov spoločnosti. Ak sú tieto potreby naplnené, pričom sa nejedná iba o potreby spojené s výkonom ich pracovných činností, zamestnanci budú motivovaní podávať v zamestnaní vyššie výkony, čo nadväzuje na zvýšenie celkovej produktivity a ekonomickej výkonnosti spoločnosti (Kocmanová, 2013).

1.1.3 Ekonomická výkonnosť

Generovanie peňažných tokov, efektívne využívanie súčasných a nových zdrojov, predvídanie schopností podniku, to všetko zahrňujú informácie o ekonomickej výkonnosti spoločnosti. Pri jej zisťovaní hrajú hlavnú úlohu finančné prostriedky, ktorými spoločnosť disponuje. Ich dostatočná hladina však nepostačuje na vyvodenie vysokej ekonomickej výkonnosti. Finančné prostriedky slúžia predovšetkým na zvyšovanie (maximalizáciu) tržnej hodnoty spoločnosti. Predstavujú časť majetku ktorým spoločnosť disponuje, no ak chce napredovať, používa ho pre zvyšovanie svojej hodnoty. Toto zvyšovanie je merané a analyzované v dlhšom časovom období, označované aj ako hodnotenie ekonomickej výkonnosti. Výsledky sú interpretované finančnou analýzou ktorá má viacero nástrojov. Tieto nástroje môžeme deliť na klasické a moderné. Klasické ukazovatele vychádzajú zo sekundárnych dát akými sú napríklad účtovné výkazy. Moderné zapájajú do hodnotenia všetkých zamestnancov a činnosti ktoré títo zamestnanci vykonávajú za účelom zvýšenia hodnoty spoločnosti. Ich označenie síce nesie názov

„moderné“, no nejedná sa o nové nástroje. Ekonomická pridaná hodnota (EVA) je známa už vyše 40 rokov. Samotné využívanie jednej alebo druhej skupiny nástrojov ekonomickej výkonnosti nemá dostatočnú výpovednú hodnotu. Je preto správne používať ich kombinácie pre získanie celkového prehľadu o stave spoločnosti (Kocmanová, 2013).

1.2 Meranie a hodnotenie výkonnosti

Na meranie výkonnosti je možné sa pozeráť z rôznych pohľadov. Z prevádzkového hľadiska je to reportovací proces prinášajúci spätnú väzbu zamestnancom za vykonané činnosti v spoločnosti alebo súbor použitých metrík za účelom vyčíslenia efektivity a efektívnosti hodnotených činností. Zo strategického hľadiska sa jedná o použité postupy počas implementácie stratégie organizácie, no taktiež slúži ako overovací mechanizmus efektivity použitých stratégií (Knápková, 2011).

Pojem meranie môže vyvolávať spojitosť s akousi technickou disciplínou. Táto spojitosť môže pri netechnických či spoločenských vedách iniciovať zvýšenú pozornosť. Meranie je však v obecnom pojatí činnosť priradenia hodnoty istej charakteristike predmetu skúmania. Táto výsledná hodnota je následne interpretovaná. Samotný proces merania výkonnosti vyžaduje mnoho času a úsilia, preto je možné posudzovať ju z hľadiska efektívnosti, a teda zameriavania sa na správne veci, a z hľadiska účinnosti, a teda správneho vykonávania tejto činnosti (Wagner, 2009).

Samotných spôsobov merania výkonnosti je viacero. Tým najjednoduchším je porovnávanie vstupov a výstupov peňažným vyjadrením za pomoci účtovných výkazov. Úskalím tohto merania je skutočnosť, že ho je možné uskutočniť len za vymedzené časové obdobie. Čisté porovnávanie peňažných prírastkov a úbytkov (vstupov a výstupov) však nie je dostatočné, keďže úlohou účtovníctva nie je zaznamenanie podnikateľského procesu iba v momente uskutočnenia peňažnej transakcie, no zobrazenie celého reprodukčného kolobehu peňazí. Riadenie tohto kolobehu je možné nazvať hodnotovým riadením ktoré vychádza ako zo súvahy, tak z výkazu ziskov a strát a z týchto dvoch výkazov vyplývajúceho prehľadu o peňažných tokoch (Fibírová, 2005).

O hodnotovom riadení píše aj Knápková (2017), ktorá uvádza, že finančná výkonnosť by mala odrážať výsledky z finančných aj nefinančných oblastí riadenia podniku pre objektívne zobrazenie reality, zapojením moderných prístupov hodnotenia výkonnosti.

Maximalizácia hodnoty znamená zvyšovanie prínosu vlastníkov spoločnosti z ich vlastníckeho podielu. Bez spokojných stakeholderov to však nepôjde. Riadenie hodnoty teda predstavuje systém stratégie, procesov, analytických techník, výkonnostných mierok a celopodnikovej kultúry. Je potrebné, aby obsahovalo strategické plánovanie, alokáciu kapitálu, meranie výkonnosti, systém odmeňovania manažérov vrátane internej a externej komunikácie (Pavelková, 2009).

1.2.1 Faktory merania výkonnosti

Wagner (2009) vo svojej publikácii uvádza, že medzi najvýznamnejšie dôvody, ktoré vplývajú na meranie výkonnosti patrí šesť nasledujúcich bodov:

- **Funkcia opory pamäti** – Na základe uchovávaní údajov o objekte merania má subjekt k dispozícii pôvodný, nezmenený obraz o charakteristikách a vlastnostiach pozorovaného objektu, ktorý je možné využiť pre prípadnú komparáciu.
- **Funkcia porovnávania** – Meranie umožňuje zrovnávať vlastnosti rozličných objektov bez ohľadu na možnosť ich porovnávania v rovnakom okamihu. Vychádzajúc z predošlého bodu je možné zachytené údaje porovnávať v rôznych časových úsekoch vývoja porovnávaných objektov.
- **Funkcia podpory objektivizácie a šírky zmyslového poznania** – Vďaka meraniu je možné objektivizovať subjektívne vnímanie objektu za pomoci našich zmyslov či dokonca pomocou rôznych technológií zachytiť také charakteristiky, ktoré ľudskými zmyslami zachytiť nemožno.
- **Funkcia podpory hĺbky poznania** – Meranie dokáže zachytiť charakteristiky, ktoré nemožno zachytiť ani rozličnými technológiami a boli k objektu pridružené človekom.

- **Funkcia sprostredkovania poznania** – Vďaka meraniu je možné zistené poznatky interpretovať a zdieľať s osobami, ktoré nemajú možnosť vybrané charakteristiky pozorovať.
- **Funkcia dôkazná** – Napriek subjektivite merania je možné dokázať, či skúmaný jav nastal alebo nie.

Veber (2009) ďalej uvádza, že obecným účelom hodnotenia je vyhlásenie akéhosi súdu o hodnotenom subjekte pre vytvorenie impulzu nadväzujúcich manažérskych aktivít. Je potrebné mať, mimo iného, na pamäti aj časové obdobie voči ktorému sa hodnotenie vzťahuje. Tieto obdobia môžeme rozdeliť na hodnotenie minulého vývoja, momentálneho stavu a očakávaní budúceho vývoja. Drvivá väčšina hodnotiacich súdov vychádza z minulého vývoja podniku. V dynamike dnešného sveta je však veľmi náročné tvoriť hodnoverné predpoklady o budúcnosti zo zastaralých dát. Jeho uplatnenie však nájdu majitelia spoločností, ktorí ho môžu využiť napríklad vo forme retrospektívneho reportingu.

1.2.2 Tradičné prístupy hodnotenia výkonnosti

V minulosti, bol tradičným ukazovateľom výkonnosti spoločnosti absolútny zisk. Tento ukazovateľ časom nahradili pomerové ukazovatele ktoré sú vhodné na porovnávanie výsledkov v priestore a čase. Používanie ukazovateľov finančnej analýzy má však aj svoje úskalia, medzi ktoré patrí tvorba záverov z minulých dát a fakt, že použité dáta vychádzajú z účtovníctva a sú ovplyvňované stratégiou oceňovania a účtovnou politikou podnikateľského subjektu, z čoho vyplýva možnosť ovplyvňovať závery s ohľadom na krátkodobé ciele. Tieto úskalia však nie sú dôvodom znehodnocovať finančnú analýzu ako nástroj hodnotenia výkonnosti. Jej jednoduchosť, rýchlosť obdržania výsledkov, možnosť ich zrovnávania s konkurenčnými ekonomickými subjektmi, identifikácia možných rizík a poznanie minulosti pre tvorbu plánov v prítomnosti a budúcnosti sú prednosti, ktoré uvedné úskalia vysoko prevyšujú. Mimo pomerových a rozdielových ukazovateľov existujú taktiež komplexné indikátory ako napríklad

Altmanovo Z-skóre, indexy IN či Beaverov model. Tieto indikátory však taktiež vychádzajú z minulých dát a ich výpovedná hodnota je obmedzená (Kislingerová, 2014).

1.2.3 Moderné prístupy hodnotenia výkonnosti

Moderné nástroje hodnotenia výkonnosti sa na rozdiel od tých tradičných líšia predovšetkým zohľadňovaním nefinančných kritérií. Hodnotenie je zamerané na budúcnosť vzhľadom na potreby zákazníkov, parametre produktov ktoré im ponúkame a až následným hodnotením procesov, ktoré tieto produkty tvoria. Ich zavedenie smeruje na získavanie informácií o rozvojovom potenciáli spoločnosti. Medzi tieto nástroje patria tzv. modely cien za kvalitu vychádzajúce z filozofie TQM, ako napríklad EFQM model excelencie či model Demingovej ceny, ďalej koncepcie Balanced Scorecard, Six Sigma, model 7S a podobne (Veber, 2009).

Medzi ďalšie nástroje ktoré radíme do moderných prístupov patria aj takzvané hodnotové ukazovatele. Tie sa líšia od tých tradičných nutnosťou zohľadniť náklady na investovaný kapitál. Môžeme sem zaradiť už spomínanú ekonomickú pridanú hodnotu (EVA) alebo cash flow výnosnosti investícií. EVA pracuje s rizikom vlastníka, čím prináša nový pohľad na determinanty výkonnosti spoločnosti. Úskalím však je odrádzanie od investovania v krátkom horizonte, keďže rastúce kapitálové výdaje znižujú hodnotu tohto ukazovateľa (Kislingerová, 2014).

1.3 Kvalita

Akosť, alebo jej synonymum kvalita, je pojem používaný už v dobách antických. Vzhľadom na vývoj a súčasnú, čoraz častejšiu ekonomickú aplikáciu, je antická definícia tohto pojmu, pripisovaná Aristotelovi nevhodná (Nenadál, 2008).

Dnes sa pojem kvalita definuje celosvetovou normou ISO 9000. Jej oficiálne znenie podľa normy ISO 9000:2015 opisuje akosť ako stupeň splnenia požiadaviek súborom inherentných znakov (Kvalita ako ISO 9001 a systém manažérstva kvality - TSU, © 2020).

Táto definícia pojednáva o akomsi stupni, vďaka čomu môžeme zaradiť akosť do merateľnej kategórie a sme teda schopní rozlíšiť jej úroveň. Inherentný znak je vnútorná vlastnosť ktorá je charakteristická pre daný výrobok, produkt alebo službu (Nenadál, 2008).

Spomínané požiadavky sú zvyčajne kombináciou očakávaní stanovaných spotrebiteľom, záväzným predpisom (legislatívou) alebo interným či externým zákazníkom. Za interných zákazníkov považujeme každého zamestnanca spoločnosti. Každý zamestnanec preberá výsledky od svojich spolupracovníkov a odovzdáva svoje výsledky ďalším kolegom na spracovanie, pričom má požiadavky ktoré musia byť splnené pre efektívne vykonávanie svojich povinností. Externým zákazníkom je odberateľ, či už vo forme distribútora alebo konečného užívateľa prijímajúceho produkt či službu (Veber, 2007).

Omnoho širšie pojmie kvality definuje Kaoru Ishikawa, ktorý do tohto pojmu nezahrňuje iba akosť výrobku, no taktiež akosť práce, služieb, informácií, akosť výrobných a rozhodovacích procesov, kvalitu všetkých pracovníkov či cieľov spoločnosti. Preto je potrebné si uvedomiť, že takto rozšírené pojmie sa povznáša nad prax známu z dôb ČSSR, a teda veľkom množstve zavedených technických noriem a testov, pretože normy budované podľa takéhoto príkladu sa inovujú či obmieňajú v horizonte nie kratšom, než päť rokov, no zákazníci menia svoje požiadavky z roka na rok. Konkurenčný boj sa teda v dnešnej dobe odohráva na vyššej úrovni, než sa nachádzajú tieto normy. Preto je možné povedať, že splnenie noriem ISO je podmienkou nutnou, nie však postačujúcou (Bartes, 2007).

Takúto definíciu akosti preto nie je možné považovať za nemennú či nepružnú. Keďže je svet dynamický, aj chápanie kvality sa časom mení a vyvíja. V dnešnej dobe je kvalita chápaná ako stav nadpriemernej výkonnosti riadenia spoločností a z toho vyplývajúcich výsledkov ponúkaných všetkým zainteresovaným stranám. Jedná sa o stav nazývaný aj excelenciou organizácií (Nenadál, 2008).

Vebera (2007) uvádza, že kvalita musí byť zabezpečená v organizácii systémovo. V tržnej ekonomike konkurencia núti zlepšovať svoje produkty či zvyšovať kvalitu ponúkaných služieb pre splnenie zákazníckych očakávaní. Keďže kvalita je v očiach zákazníka vnímaná ako úroveň úžitku, ktorý mu daný produkt prinesie

v porovnaní s nákladmi, ktoré na získanie produktu vynaloží, je potrebné tieto očakávania častokrát predstihovať.

1.4 Sebahodnotenie

Pojem sebahodnotenie je možné chápať ako činnosti, ktoré organizácia vykonáva na žiadosť vlastného manažmentu, nie zákazníkov či zainteresovaných strán. Tieto činnosti by však mali reflektovať názory a vnímania okolia organizácie (Grasseová, 2010).

Česká spoločnosť pre akosť definuje sebahodnotenie ako „*komplexný, systematický a pravidelný proces posudzovania činností a výsledkov organizácie v súlade s EFQM modelom excelencie. Proces sebahodnotenia je katalyzátorom poháňajúcim proces zlepšovania organizácie smerom ku konkurencieschopnosti a excelencii*“ (Ryšánek, 2011, str. 9).

Do sebahodnotenia by sa mali zapojiť ako zamestnanci, tak manažment. Takéto zapojenie pracovníkov vytvára podklad pre zrovnávanie jednotlivých hodnotení a následnú možnosť uvedomenia si rozdielov medzi výsledkami hodnotenia nadriadených a podriadených pracovníkov. Proces sebahodnotenia môže taktiež podnietiť zamestnancov v uvedomení si faktov vzťahujúcich sa k svojim činnostiam a v konečnom dôsledku môže vytvárať motiváciu k zlepšovaniu svojich výkonov. Najčastejším druhom sebahodnotenia je vyplňanie dotazníkov ktorých výsledky sa následne analyzujú v spoločnej diskusii. Takto sa môžu zamestnanci aj zamestnávateľia pripraviť na prípadné otázky, ktoré vedú podrobnejšie zodpovedať (Wagnerová, 2008).

Podľa Nenadála sa sebahodnotenie v praxi radí medzi najmenej používané prístupy preskúmania podnikových procesov napriek tomu, že sa jedna o najobjektívnejšiu metódu odhaľovania možností ďalšieho zlepšovania (Nenadál, 2008).

1.5 Vybrané koncepcie hodnotenia výkonnosti

V podkapitole 1.2.3 bolo spomenutých niekoľko koncepcií a prístupov, ktoré môžeme zaradiť medzi moderné prístupy hodnotenia podnikovej výkonnosti. Niekoľko dôležitých koncepcií bude predstavených v nadchádzajúcej kapitole.

1.5.1 Benchmarking

Benchmarking je v dnešnom svete čoraz častejšie využívanou metódou hodnotenia výkonnosti spoločností. Môžeme ho chápať ako ukazovateľ ku ktorému sa chceme priblížiť či sa mu vyrovnáť. Ak chceme dosiahnutú výkonnosť porovnávať so špičkou v danom obore, zistené benchmarky môžeme považovať za kritéria optimalizácie porovnávaných aktivít. Nejde pritom o normovanú metódu, preto je možné nájsť viacero definícií (Nenadál, 2011).

Nenadál (2011, str. 14) v svojej publikácii ďalej uvádza, že podľa spoločnosti APQC (American Productivity & Quality Center) je benchmarking *„proces identifikovania, poznania, prevzatia a prispôsobenia vynikajúcej praxe a procesov akejkoľvek organizácie na svete, ktorá pomáha zlepšovať vlastnú výkonnosť“*. Táto definícia patrí k tým najrešpektovanejším.

Hlavnou myšlienkou benchmarkingu je učiť sa od ostatných. Výhodou je, že túto pomerne jednoduchú metódu môžeme aplikovať v rôznych činnostiach podniku. Taktiež napomáha vedeniu spoločnosti v tvorbe cieľov a úloh, keďže odhaľuje odchýlky od odvetvových priemerov či hodnôt konkurenčných spoločností. Netreba však zabúdať, že cieľom benchmarkingu nie je iba porovnávanie s vybraným benchmarkom, no stať sa jeho náhradou a byť najlepším v odvetví. Je potrebné sa preto pýtať prečo je najlepší najlepším a ako tento stav dosiahol (Pavelková, 2009).

Typy benchmarkingu

Vzhľadom na neustále sa zvyšujúcu atraktivitu benchmarkingu rozlišujeme, na rozdiel od doby, keď ho firma Xerox Corp. zaviedla do praxe, viacero jeho druhov. V závislosti od charakteru porovnávaného subjektu rozlišujeme tri druhy benchmarkingu:

- **Výkonový benchmarking** – tento druh benchmarkingu je zameraný na porovnávanie a meranie hmotného objektu, či už sa jedná o výkon motora alebo výkonnosť organizácie. Slúži taktiež ako nástroj zistenia svojej relatívnej výkonnosti. Pri aplikácii výkonového benchmarkingu s priamou konkurenciou je potrebná istá dávka dôvery a obozretnosti z možného odhalenia citlivých oblastí.
- **Funkcionálny benchmarking** – jeho úlohou je porovnávanie vybraných funkcií jednej alebo viacerých organizácií. Jeho využiteľnosť oceňujú hlavne spoločnosti podnikajúce v službách, prípadne neziskové organizácie.
- **Procesný benchmarking** – v literatúre sa zvykne označovať aj ako generický benchmarking. Jeho úlohou je porovnávať a merať vybraný proces organizácie, požadované vstupy a výstupy, či už informačného alebo hmotného charakteru a dosahovanú efektivitu konkrétneho procesu. Preto je podobný s benchmarkingom funkcionálnym. Jedná sa však o určitý druh práce ako napríklad fakturácia, kvalita servisu či elektronická evidencia záznamov (Nenadál, 2011).

Vyššie spomínané druhy benchmarkingu je možné rozdeliť podľa miesta ich aplikácie. Jedná sa o:

- **Interný benchmarking** – jeho využitie oceňujú predovšetkým vo veľkých spoločnostiach členených na jednotlivé úseky či organizačné jednotky zabezpečujúce podobné procesy a funkcie. Doba spracovania je oveľa kratšia ako pri externom prevedení a pomáha zamedziť prepacom výkonnosti naprieč organizačnými jednotkami.
- **Externý benchmarking** – malé a stredné spoločnosti nemôžu využívať interný benchmarking kvôli minimálnym rozdielom vo výsledkoch. Preto využívajú porovnávanie s inými spoločnosťami, čo však z jeho využitia veľké spoločnosti neodstraňuje. Jeho výhodou je možnosť stanoviť si špičkovú

organizáciu (najlepšiu v odbore) za svoj benchmark a snažiť sa inklinovať k podobným výsledkom (Nenadál, 2011).

Je potrebné podotknúť, že správny výber vhodného benchmarkingového partnera, systematický prístup a použitie najmodernejších informačných technológií sú predpokladmi získavania kvalitných a vecných informácií a úspešného benchmarkingu (Pavelková, 2009).

1.5.2 Balanced Scorecard

Koncepciu Balanced Scorecard (ďalej BSC) vyvinuli profesori Robert Kaplan a David Norton. Predstavili ju na Harvardskej univerzite v roku 1992. Sami ju charakterizujú ako systém strategického manažmentu slúžiaci k objasneniu prevodu vízie do konkrétnych cieľov, prepojeniu strategických plánov a ukazovateľov a k zdokonaleniu spätnej väzby a procesu zlepšovania. Od jej vzniku prešlo už takmer tridsať rokov a aj vďaka tejto dobe patrí medzi najrozšírenejšie koncepty riadenia podnikovej výkonnosti. Najdôležitejšou vlastnosťou je implementácia podnikových procesov a ich riadenia do faktorov vplývajúcich na výkonnosť podniku. Tento koncept môže taktiež slúžiť k prepojeniu ďalších modelov zameraných na riadenie výkonnosti akými sú napríklad model EFQM, EVA či Benchmarking, a vytvoriť tak komplexný systém výkonnostného riadenia (Knápková, 2011).

Dědina (2007) taktiež potvrdzuje, že hodnotenie efektívnosti organizácií pomocou prístupu BSC sa stáva stále viac populárnejším. Ide totiž o prístup využívajúci kvalitatívne a kvantitatívne merania za výsledkom zhodnotenia výkonu. Organizácie využívajúce prístup BSC zvyknú uskutočňovať svoje riadiace rozhodnutia či vyhodnocovať výkonnosť organizácie na základe štyroch kritérií. Jedná sa z pravidla o hodnotu akcionárov, internú efektívnosť, rozvoj zamestnancov a ekologické záležitosti.

Je na mieste tvrdiť, že BSC je uceleným rámcom transformujúcim stratégiu a víziu spoločnosti do súboru ukazovateľov a mierok výkonnosti ktoré sú vhodné k interpretáciám a komunikovaniu so zamestnancami spoločnosti, k ich dokonalému pochopeniu a porozumeniu, čím vytvára predispozíciu budúceho úspechu na trhu.

Nejedná sa o nástroj controllingový, skôr o nástroj výukový, komunikačný a informačný. BSC tvoria štyri perspektívy, a to finančná, zákaznícka, perspektíva interných procesov, učenia sa a rastu (Kaplan, 2005).

Finančná perspektíva

Táto perspektíva zachováva dôležité merítka a ukazovatele známe z finančnej analýzy, pretože sa využívajú pri sumarizácii ekonomických dôsledkov z realizovaných akcií. Keďže finančné ciele pozostávajú predovšetkým zo ziskovosti, na hodnotenie finančnej perspektívy sa používa hlavne EBIT, ROCE a EVA (Kaplan, 2005).

Zákaznícka perspektíva

Obsahom tejto perspektívy sú kľúčové merítka z dobre formulovanej stratégie, ktorých cieľom je identifikovať tržné segmenty v ktorých podnikajú či plánujú podnikat'. Tieto merítka taktiež hodnotia výkonnosť subjektu v týchto segmentoch. Môžeme sem radiť spokojnosť a lojalitu zákazníkov, schopnosť prilákať nových zákazníkov a podiel na cieľových trhoch. Zákazníci tvoria hodnotu, ktorá do spoločnosti prichádza a táto perspektíva sa im venuje tak, aby boli ich potreby naplnené ešte pred tým, ako si ich zákazníci začnú uvedomovať (Kaplan, 2005).

Perspektíva interných procesov

Včasná identifikácia kritických procesov poskytuje spoločnosti hodnotovú výhodu, ktorou môže zaujať nových zákazníkov a prilákať tých existujúcich pričom zároveň dokáže splniť očakávania akcionárov o zhodnotení ich majetku. Riadenie interných procesov spoločnosti pomocou koncepcie BSC sa od ostatných prístupov líši zameraním sa na vytváranie úplne nových procesov, na rozdiel od riadenia tých existujúcich. Nové procesy môžu napomôcť predvídať potreby zákazníkov. Tieto potreby sú zohľadňované zaradením inovačných procesov, ktoré oslovujú nových zákazníkov na nových segmentoch vytváraním nových produktov a služieb. Takto dokáže spoločnosť reagovať na neustále sa vyvíjajúce potreby zákazníkov. Zavádzanie nových procesov

môže byť pre mnoho spoločností efektívnejšie, než ladenie už existujúcich procesov (Kaplan, 2005).

Perspektíva učenia a rastu

Posledná perspektíva je výsledkom troch predošlých perspektív. Súčasný a budúci úspech pokrývajú zákaznícka perspektíva a perspektíva interných procesov. Netreba však opomínať fakt, že vízie a stratégie v týchto perspektívach nebude možné uskutočniť s existujúcimi technológiami, schopnosťami a vedomosťami. Z tohto dôvodu je potrebné dbať na školenie a rast zamestnancov a inovovanie technického a technologického vybavenia spoločnosti. Ak sa perspektíva učenia a rastu nebude brať do úvahy, je pravdepodobné, že sa spoločnosti nepodarí zvýšiť svoju výkonnosť. Táto perspektíva taktiež zahŕňa spokojnosť a lojalitu zamestnancov, ich motiváciu, schopnosti, zručnosti, osobné ciele a previazanosť týchto cieľov s cieľmi spoločnosti (Kaplan, 2005).

1.5.3 Six Sigma

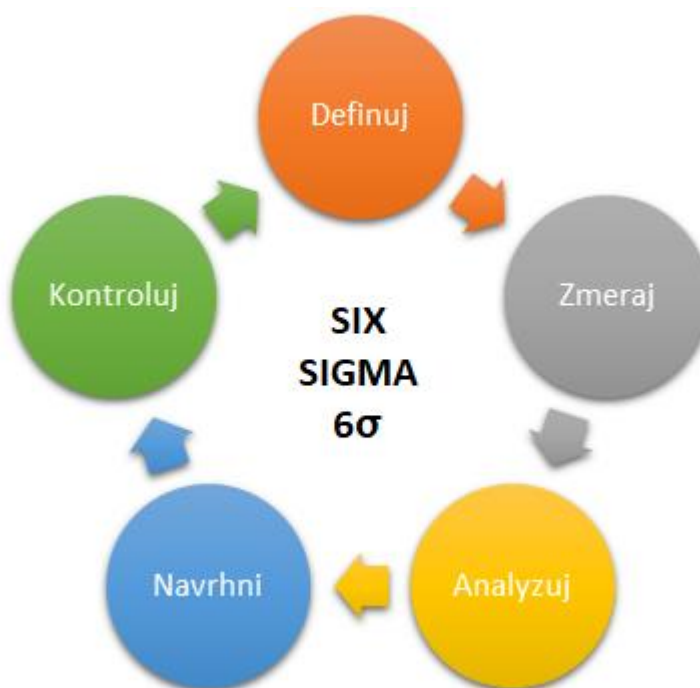
V osemdesiatych rokoch hľadala spoločnosť Motorola možnosti zlepšenia kvality svojej produkcie. Prišla s metódou založenou na štatistickom aparáte, ktorého cieľom bolo zúženie variability produkcie. Výhodou prístupu Six Sigma je prihliadanie na potenciálne škodlivé odchýlky vznikajúce priemerovaním sledovaných ukazovateľov (Veber, 2007).

Jej koncepcia je orientovaná na prevenciu nezhôd, skrátenie doby výroby a úsporu nákladov spoločnosti. Dôraz sa kladie na zlepšovanie rentability, ktorá súvisí so zlepšením kvality a hospodárnosti. Je orientovaná na zapojenie vrcholového manažmentu a teda aplikovaná „zhora dole“ a jej charakteristickým znakom je vytvorenie infraštruktúry, ktorej úlohou je obstarávať dostatok zdrojov pre zlepšovacie aktivity (Nenadál, 2008).

Six Sigma je možné rozdeliť na dva spôsoby aplikácie. Prvým spôsobom je metóda **DMAIC** (define, measure, analyse, improve, control) využívaná k zdokonaľovaniu existujúcich procesov v spoločnosti. V princípe sa jedná o definovanie cieľov a procesov ktoré je potrebné zlepšiť. Nasleduje meranie a zhromažďovanie relevantných údajov.

Na to priamo nadväzuje analýza týchto dát pre pochopenie vzťahov medzi príčinami a následkami, a na základe zistení zlepšiť tieto procesy. Posledným krokom je kontrola za účelom zistenia odchýliek ešte pred spôsobením procesnej chyby, poškodenia či zmätku (Kourdi, 2011).

Druhým spôsobom je metóda **DMADV** (define, measure, analyse, design, verify) využívaná pre tvorbu nových procesov v spoločnosti. Prvým krokom zavedenia tejto metódy je podobne ako u DMAIC definovanie procesov ktoré je potrebné zlepšiť. Nasleduje vymedzenie kritických kvalitatívnych faktorov a možných rizík. Tretím krokom je analýza najkvalitnejších návrhov a vybrať z nich ten najlepší, navrhnuť jeho detaily a opakovanou simuláciou aplikovania návrhu ho zdokonaľovať. Nakoniec je potrebné tento návrh overovať testovaním a aplikovať ho tak, aby bolo zabezpečené neustále zlepšovanie. Cieľom Six Sigma je znížiť počet zmätkov vo výrobe z priemerných päťdesiatich tisícov na milión výrobkov na menej než štyri. Po Motorole malo úspešnú aplikáciu tohto modelu za sebou aj General Electric, ktorí za tri roky zahájili tento model vo vyše troch tisícoch projektov, od výrobných procesov po leasingové finančné operácie (Kourdi, 2011).



Obrázok č. 1: DMAIC Six Sigma (Zdroj: Vlastné spracovanie)

V súčasnosti je Six Sigma využívaná ako vo výrobnjej sfére, tak v službách. Jej uplatnenie je možné nájsť v bankovníctve, telekomunikáciách, logistike, zdravotníctve a štátnej správe. Aby sa jej ekonomický prínos významne prejavil, je potrebné aby si jej filozofiu a zásady zobrala spoločnosť ako hlavnú podnikovú filozofiu a stratégiu a osvojil si ju aj najvyšší management (Váchal, 2013).

1.5.4 ISO 9000

Prvé normy ISO boli vydané Medzinárodnou organizáciou pre normy ISO v roku 1987, ako odpoveď na globalizáciu tržného prostredia. Zaoberali sa požiadavkami na systémový manažment kvality a vstúpili do obchodných vzťahov na celosvetovej úrovni. Európska únia ich pri svojom vzniku zaradila medzi európske normy a zakladá si na ich aplikácii. Medzi charakteristické rysy noriem ISO 9000 patrí napríklad ich univerzálny charakter. Normy teda nie sú viazané charakterom procesov či výrobkov spoločnosti, je možné ich aplikovať ako v spoločnostiach zaoberajúcich sa výrobou výrobkov tak aj tých, ktoré poskytujú služby. Taktiež nezáleží na veľkosti týchto organizácií. Normy slúžia ako odporúčanie, nemajú záväzný charakter až do momentu, kým sa dodávateľ nezaviaže odberateľovi dodržiavaním týchto noriem zmluvným vzťahom. Používanie noriem ISO je v dnešnej dobe čoraz častejším javom. Existuje rada odberateľov ktorí tieto normy po svojich dodávateľoch vyžadujú. Takáto certifikácia je udeľovaná externými akreditovanými certifikačnými orgánmi (Nenadál, 2008).

„Súčasná podoba noriem ISO rady 9000 zaviedla či zdôraznila nasledujúce požiadavky:

- *zvýšený dôraz na rolu vrcholového manažmentu,*
- *zohľadnenie zákonných požiadaviek,*
- *monitorovanie informácií o spokojnosti zákazníkov ako ukazovatele výkonnosti systému,*
- *neustále zlepšovanie akosti,*
- *venovanie zvýšenej pozornosti dostupných zdrojov,*
- *rozšírenie merania na systém, procesy, a produkt,*

- *analýza zhromaždených dát o výkonnosti systému riadenia akosti* (Veber, 2007, str. 110).“

Netreba však opomenúť možné riziká vyplývajúce z takzvaného normologického prístupu, ktorý normy ISO predstavujú. Úlohou noriem je vytvárať nutnosť plniť isté požiadavky či povinnosti do normou stanovenej miery. Takéto zmýšľanie je veľmi pohodlné, pretože normy vravia čo treba urobiť no vo väčšine prípadov nespomínajú prečo to treba urobiť. Takto nastavený parameter ľudí nabáda k bezmyšlienkovitému plneniu činností pričom zatláča do úzadia kreativitu. Hodnotenie splnenia procesu samotný proces porovnáva s normou a nie s úrovňou naplnenia cieľa spoločnosti, ktorý táto norma predstavuje (Kruliš, 2011).

Preto je veľmi podstatné správne pochopenie normy a jej samotného zavedenia do praxe. Stále častejším prístupom organizácií je zapájanie zamestnancov do tvorby inovácií a zlepšení existujúcich procesov, preto je treba v prvej rade dbať na to, aby normy nezaväzovali ruky a kreativitu zamestnancov. Pri akomkoľvek zavádzaní noriem je potrebné nechať priestor pre adaptáciu sa voči premenlivým podmienkam (Kruliš, 2011).

1.5.5 TQM

Koncepcia TQM (Total Quality Management) vznikla koncom dvadsiateho storočia v Japonsku. Japonsko nasledovali USA a nakoniec Európa. Na rozdiel od preskriptívnych modelov akým sú napríklad normy ISO, je model TQM založený na otvorenej filozofii manažmentu organizácie. Takáto filozofia však k praktickej aplikácii často krát nestačí. Z tohto dôvodu boli formované rôzne modely excelencie, medzi ktoré patrí Japonský model Demingovej ceny za akosť s ôsmimi kritériami, model americkej Národnej Ceny Malcolma Baldriga so siedmimi kritériami a Európsky EFQM Model Excelencie s deviatimi kritériami. Pod pojmom excelencia môžeme v týchto modeloch, nehľadiac na počet kritérií, chápať výborné pôsobenie spoločností v oblasti predpokladov a výsledkov, ktoré obsahujú všetky z nich. (Váchal, 2013; Nenadál, 2008).

Je možné sa na prístup TQM pozerat' z dvoch pohľadov:

- Prvým je **riadenie kvality**, pričom sa kladie dôraz na používanie rôznych metód, techník a prístupov, pričom už Edward Deming odporúčal aplikáciu štatistických metód riadenia kvality.
- Druhým pohľadom je dôraz na **kvalitu riadenia** a to vo všetkých prevádzkových činnostiach prebiehajúcich v organizácii. Ak bude každý proces kvalitný a plne funkčný, výstup nebude iný, než kvalitný. Kvalita musí byť požadovaná ako vo výrobných procesoch, tak aj v technicko-hospodárskych procesoch a oddeleniach (Veber, 2007).

Spoločné rysy týchto prúdov je možné odvodiť už z názvu TQM:

- **Total** – zapojenie všetkých pracovníkov spoločnosti od vedenia a manažmentu až po pracovníkov bezpečnostnej služby.
- **Quality** – akosť musí byť chápaná nie len ako úroveň splnenia požiadaviek zákazníkov, ale aj ako pojem zahrňujúci kvalitu všetkých procesov a činností v spoločnosti.
- **Management** – Spojenie ako strategického, taktického a operatívneho riadenia, tak aj plánovania, motivácie, vedenia a kontroly, resp. manažérskych aktivít (Váchal, 2013).

Autori sa zhodnú na tom, že koncepcia ISO 9000 je vhodným základom pre formovanie a aplikáciu vybraného TQM modelu, a taktiež na tom, že neexistuje univerzálny TQM model aplikovateľný vo všetkých štátoch a spoločnostiach na svete. Je potrebné rešpektovať kultúrne, sociálne a technické podmienky v týchto spoločnostiach (Veber, 2007).

Oproti koncepcii ISO je zavedenie TQM pri praktickej aplikácii v spoločnosti časovo náročnejšie. Je to hlavne z dôvodu väčšieho zastúpenia mäkkých prvkov manažmentu. Tvrdé prvky v spoločnosti zavádzajú istý stupeň poriadku, sú to vecne dané nariadenia či pokyny a postupy ktorými sa jednotliví zamestnanci riadia. Pri mäkkých prvkoch ide skôr o reakcie jednotlivcov na situácie a podnety, s ktorými sa zamestnanci dennodenne

stýkajú, či už pri jednaní s inými pracovníkmi alebo jednaní s externými partnermi (Veber, 2007).

1.5.6 CAF

Model CAF bol predstavený v roku 2000 Európskym inštitútom pre verejnú správu. Jeho upravená verzia, ktorá sa používa do dnes, bola predstavená v roku 2002. Tento model je zjednodušeným modelom EFQM vytvoreným pre aplikáciu v podmienkach verejnej správy (Veber, 2007).

Využívajú ho verejné inštitúcie v celej Európe, za účelom zlepšiť svoju výkonnosť a efektívnosť. Je navrhnutý tak, aby bol aplikovateľný vo všetkých zložkách verejného sektoru na národnej, regionálnej a miestnej úrovni. Úlohou CAF je zaviesť sebahodnotenie do verejných organizácií. Jeho rámec pozostáva z nasledujúcich cieľov:

- **Prvým cieľom** je zoznámiť verejnú správu s princípmi filozofie TQM a nasmerovať ju do zavedenia Demingovho cyklu PDCA.
- **Druhým cieľom** je zjednodušenie sebahodnotenia s cieľom dosiahnuť vecnú diagnostiku a návrhy zlepšenia situácie.
- **Tretím cieľom** je pôsobiť ako úvodom do filozofie TQM a vytvoriť jednoduchší prechod k náročnejším modelom.
- **Štvrtým cieľom** je zjednodušiť benchmarking medzi jednotlivými inštitúciami verejného sektoru (Soukupová, 2007).

V Českej republike využíva model CAF viacero organizácií verejného sektoru, medzi ktoré patria napríklad krajské a mestské úrady, ČSJ, Ministerstvo zahraničných vecí či Ministerstvo financií. Tento model priniesol organizáciám verejného sektoru pozitívne výsledky a stal sa rešpektovanou súčasťou riadenia verejných inštitúcií (Grasseová, 2010).

1.6 EFQM Model Excelencie

EFQM je anglickým akronymom pre Európsku nadáciu pre manažment kvality. Táto nadácia bola založená v roku 1989 vrcholovými manažérmi európskych firiem s cieľom, za pomoci filozofie TQM, zachovať konkurencieschopnosť európskych spoločností. V roku 1991 bol vytvorený nástroj na dosiahnutie tohto cieľa nazvaný Európsky model TQM. Ten rokmi prešiel radou zmien ako obsahovo, tak aj zmenou názvu na EFQM Model Excelencie (Nenadál, 2016).

O modeli EFQM je možné tvrdiť, že sa radí medzi komplexné koncepty zamerané na činnosti a výkonnosť spoločnosti. Model sa sústreďuje na pochopenie a hodnotenie podnikových procesov, ktorých vedenie logikou EFQM vedie k dosiahnutiu excelentných výsledkov (Knápková, 2011).

Model teda podporuje organizácie v zlepšovaní výkonnosti, pričom prešiel rokmi radou zlepšení a zmien tak, aby zostal relevantný aj v dnešnej dobe. Spoločnosti, ktorých cieľom je dosiahnuť dlhodobu udržateľnú budúcnosť si môžu model EFQM zvoliť ako vhodný nástroj. Model však od svojho počiatku nezmenil svoju koncepciu pozostávajúcu z ôsmich princípov (Model EFQM, 2019).

1.6.1 Koncepcia modelu

Koncepcia modelu EFQM zahŕňa osem nasledujúcich princípov aplikovateľných vo všetkých organizáciách bez ohľadu na odvetvie, priemysel či ich veľkosť (Model excellence EFQM, 2010).

Dosahovanie vyvážených výsledkov

Špičkové organizácie vytvárajú rozhodnutia s ohľadom na stanovenú víziu spoločnosti. Tieto rozhodnutia majú uspokojiť všetky zainteresované strany organizácie. Je potreba merať, analyzovať a predchádzať potreby či očakávania aktuálnych no aj budúcich zainteresovaných strán pomocou informácií a dát, ktoré sa následne spracovávajú

a vyhodnocujú pre vhodné stanovenie krátkodobých, strednodobých a dlhodobých cieľov a stratégií (Model excellence EFQM, 2010).

Vytváranie hodnoty pre zákazníkov

Excelentné organizácie si uvedomujú dôležitosť zákazníkov pre ich dlhodobé prežitie na trhu a preto vynakladajú prostriedky tak, aby dokázali udržateľne uspokojovať a predvídať ich potreby. Pre prežitie spoločnosti v čoraz väčšom konkurenčnom prostredí si musí organizácia uvedomovať fakt, že zákazníci sú konečnými arbitrami kvality ponúkaných produktov a služieb (Model excellence EFQM, 2010).

Vedenie na základe vízie, inšpirácie a integrity

Lídrami špičkových spoločností sú osoby, ktoré majú víziu a vedia ju aplikovať do procesov spoločnosti. Takýto lídri sú si vedomí svojho vodcovského postavenia a správajú sa príkladne pre ostatných pracovníkov. Je potrebné aby tieto osoby dokázali motivovať pracovníkov hlavne v nepokojných obdobiach, pričom si zachovávajú svoju výkonnosť a dôležitosť plnenia vopred stanovených cieľov (Model excellence EFQM, 2010).

Riadenie na základe procesov

Iba jasne definovanými a strategicky prepojenými procesmi vychádzajúcimi z faktov môžu spoločnosti dosiahnuť dlhodobu udržateľnú výsledky. Tieto procesy vychádzajú z efektívneho systému riadenia spoločnosti. Udržateľná výkonnosť vychádza zo spôsobilosti a efektívneho aplikovania, riadenia a zlepšovania procesov. Taktiež je potrebné si uvedomiť hroziace riziká, identifikovať ich a úspešne ich riadiť (Model excellence EFQM, 2010).

Dosahovanie úspechov vďaka pracovníkom

Uvedomovanie si hodnoty svojich pracovníkov je ďalším krokom k excelencii organizácie. Je potrebné vytvárať pre pracovníkov takú kultúru, aby sa ciele organizácie pretínali

s cieľmi jednotlivcov. Je potrebné si uvedomiť silné a slabé stránky každého zamestnanca a pracovať na nich. Rozvoj pracovníkov vytvára budúcu hodnotu a efektivitu spoločnosti (Model excellence EFQM, 2010).

Podpora kreativity a inovácií

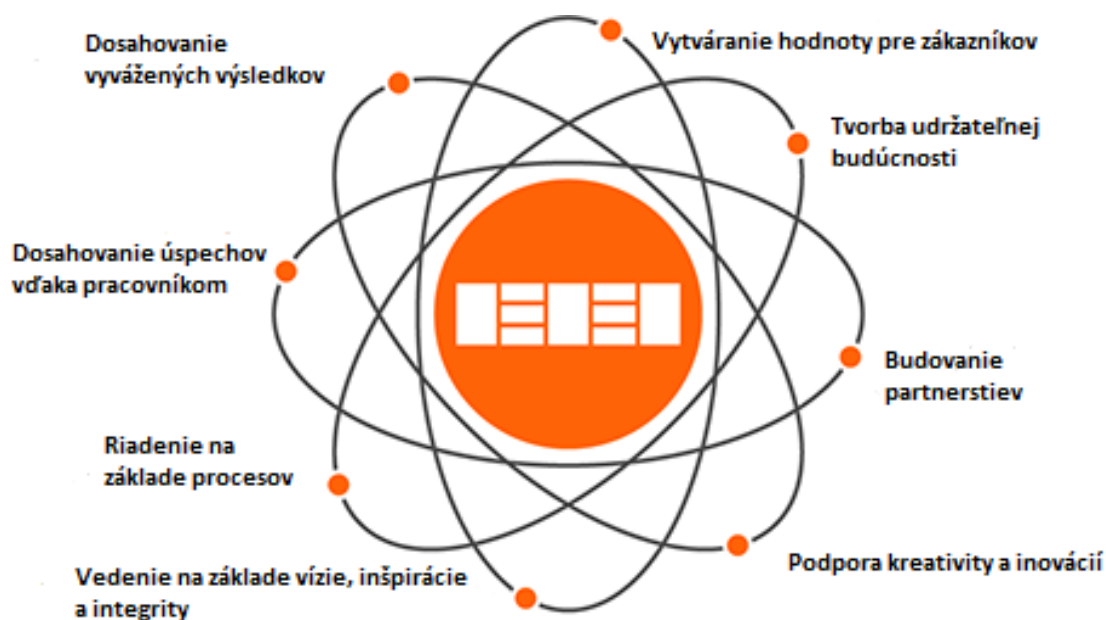
Pozitívne kritizovanie aktuálnej situácie má za následok neustále zlepšovanie. Takto nadobudnuté poznatky vytvárajú priestor pre systematické inovácie využitím kreatívneho myslenia a poznatkov nadobudnutých zo skúseností zainteresovaných strán. Zainteresované strany nemusia nutne pochádzať z vnútra organizácie. Je potrebné si všímať a učiť sa aj od iných. Vhodným nástrojom na sledovanie tohto princípu je externý a interný benchmarking (Model excellence EFQM, 2010).

Budovanie partnerstiev

Partnerstvá sú dôležitou súčasťou rozvoja spoločnosti, pretože na nich, v dnešnej dobe, častokrát závisí ich úspech. Je potrebné vytvárať tieto partnerstvá tak, aby došlo ku spokojnosti na všetkých zainteresovaných stranách. Vznikať môžu ako s inými spoločnosťami, tak so zákazníkmi, dodávateľmi či nevládnymi organizáciami. Vhodne identifikované a presne špecifikované partnerstvo môže nastať aj s konkurenčnými spoločnosťami, pokiaľ existuje vzájomná otvorenosť, uznanie a dôvera v čestnosť (Model excellence EFQM, 2010).

Prijímanie zodpovednosti za trvale udržateľnú budúcnosť

Pri dosahovaní čo najlepšej výkonnosti je potrebné myslieť aj na ekonomickú, spoločenskú a ekologickú udržateľnosť. Toto etické zmýšľanie by malo byť zakomponované v stratégii a hodnotách spoločnosti tak, aby bolo zjavné, že spoločnosť prekračuje predpísaný rámec miestneho či globálneho spoločenstva a stará sa o minimalizáciu akýchkoľvek záporných vplyvov na tieto spoločenstvá (Model excellence EFQM, 2010).



Obrázok č. 2: Princípy modelu EFQM (Zdroj: FUNDAMENTAL CONCEPTS, © 2021)

1.6.2 Kritéria modelu

Model EFQM sa skladá z oblasti predpokladov a oblasti výsledkov. Tieto dve oblasti obsahujú dohromady deväť kritérií ktoré sú vysvetlené nižšie (Grasseová, 2010).

Medzi predpoklady spadajú nasledujúce kritéria (podoblasti):

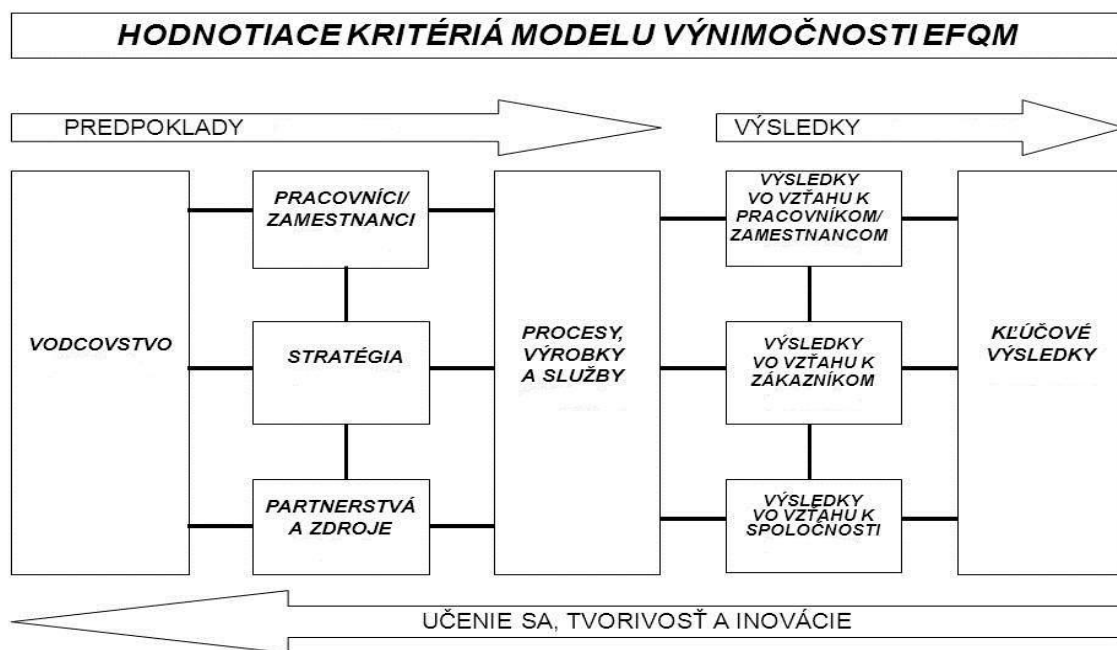
- **Vedenie:** Posudzuje činnosti a podieľanie sa všetkých vedúcich pracovníkov na vytváraní organizačných cieľov a hodnôt spoločnosti. Taktiež sa pozoruje aktívne zapájanie členov vedenia do obchodných jednaní s dodávateľmi a odberateľmi spoločnosti a ich vzťahy s vlastnými zamestnancami.
- **Stratégia:** Venuje sa strategickému plánovaniu a rozhodovaniu spoločnosti a podkladmi pre takéto rozhodovanie. Pôvod týchto podkladov by mal pochádzať od zákazníkov, zamestnancov, interných procesov spoločnosti a benchmarkingu. Skúma sa taktiež previazanosť plánov spoločnosti s plánmi jednotlivých oddelení.

- **Pracovníci:** Toto kritérium zahŕňa zapojenie pracovníkov do tvorby plánov a procesov, s ohľadom na ich seba rozvoj a celkovú spokojnosť interného zákazníka. Sleduje taktiež prepojenie cieľov zamestnancov s cieľmi spoločnosti, ich stanovovanie a plnenie. Motivácia, delegovanie povinností, komunikácia, odmeňovanie a uznanie zamestnancov patria medzi hlavné predmety skúmania tohto kritéria.
- **Partnerstvá a zdroje:** Táto časť skúma efektivitu plánovania a riadenia externých a interných zdrojov v prepojení na politiku a stratégiu spoločnosti. Hodnotí sa predovšetkým efektívne využívanie financií, hmotných aktív, znalostí, informácií a technológií, ktoré má spoločnosť k dispozícii.
- **Procesy, produkty a služby:** Toto kritérium hodnotí navrhovanie, riadenie, udržiavanie a inovovanie vnútropodnikových procesov s ohľadom na zvyšovanie kvality ponúkaných produktov a služieb. Dbá sa na udržiavanie dobrých odberateľsko-dodávateľských vzťahov s ohľadom na strategické ciele spoločnosti (Grasseová, 2010; Ryšánek, 2011).

Medzi výsledky spadajú:

- **Zákazníci – výsledky:** V tejto časti sa preskúmava schopnosť identifikovať a triediť externých zákazníkov a ich prípadnú lojalitu voči spoločnosti. Kritérium obsahuje aj hodnotenie rôznych mierok a ukazovateľov založených na zákazníckych prieskumoch z dôvodu tvorby dátového podkladu pre trendovú analýzu.
- **Pracovníci – výsledky:** Toto kritérium je podobné ako kritérium predošlé a priamo vychádza z predpokladov pracovníkov ktoré bolo popísane vyššie. Skúma predovšetkým úroveň spokojnosti zamestnancov organizácie a ukazovatele ich výkonnosti a výsledkov, ktoré má spoločnosť prípadne zavedené. Dôležitou časťou tohto bodu je taktiež miera vplyvu týchto ukazovateľov a výsledkov na tvorbu stratégie a cieľov spoločnosti.

- **Spoločnosť – výsledky:** Kritérium sa zaoberá možnými externalitami vznikajúcimi s činnosťou organizácie a ich prípadným riadením s ohľadom na ekológiu. Spoločenská uvedomelosť je jedným zo základných princípov filozofie TQM. Okrem nej sa v tomto bode skúma povedomie o spoločnosti v jej bezprostrednom okolí a prípadné ocenenia zelenej politiky.
- **Kľúčové výsledky:** Kritérium pozostáva zo skúmania prevádzkových, či už finančných alebo nefinančných výsledkov spoločnosti a ich porovnaní s konkurenčnými spoločnosťami pomocou benchmarkingu. Tento bod je zavŕšením všetkých doterajších kritérií a zobrazuje ekonomickú a sociálnu výkonnosť spoločnosti (Grasseová, 2010; Ryšánek, 2011).



Obrázok č. 3: Hodnotiace kritéria modelu EFQM (Zdroj: ČO JE TO MODEL EFQM - KVALITA.NOSLUS.SK)

1.6.3 Metodika

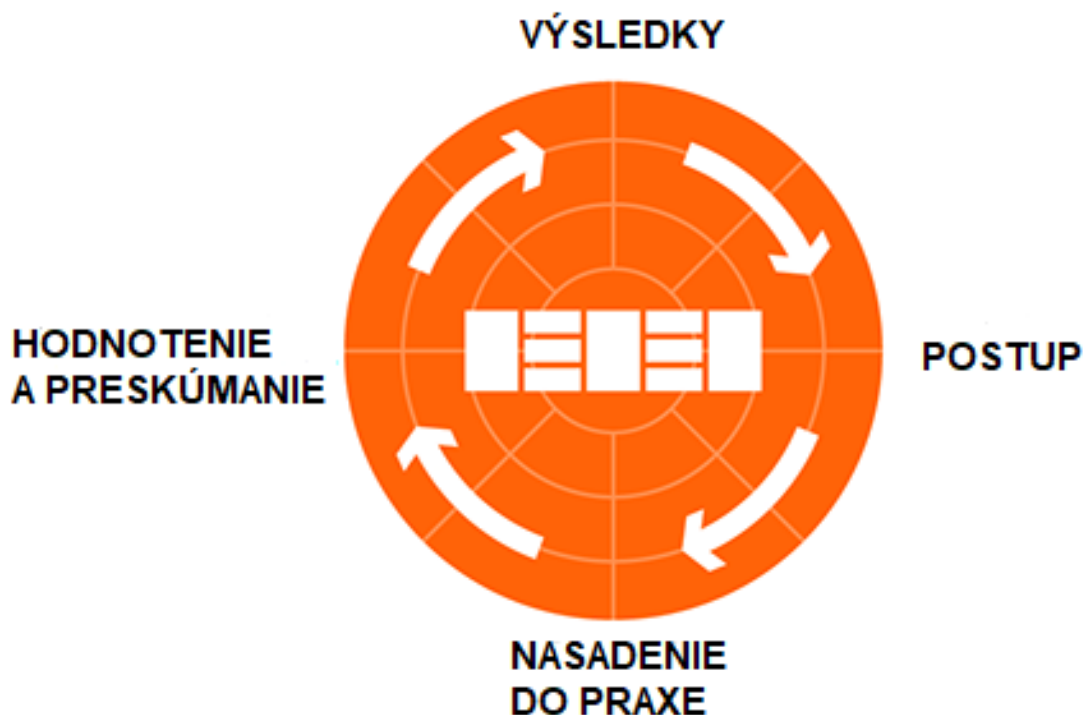
Aby nadácia EFQM uľahčila proces sebahodnotenia, vytvorila nástroje na vhodné vyhodnocovanie. Jedná sa o pathfinder card (kartu stopára) a logiku RADAR. Kartú stopára je možné definovať ako súbor otázok, ktoré pomáhajú hodnotiteľovi nájsť správnu cestu pri jednotlivých hodnotených kritériách modelu. Tieto otázky však nemajú formu receptu, no plnia skôr oboznamujúcu funkciu. Majú uviesť organizáciu do problematiky a predstaviť možné kroky k dosiahnutiu excelencie. Na tento súbor otázok nie je nutné odpovedať úplne, stačí si vybrať jednotlivé časti ktoré sú pre konkrétnu spoločnosť významné (Lang, 2007).

Lang (2007) vysvetľuje túto metódu ako podklad pre pochopenie logiky RADAR, ktorá je integrovanou súčasťou modelu EFQM. Táto skratka obsahuje:

- **Results** (výsledky) napovedajú o aktuálnej výkonnosti spoločnosti. Excelentné organizácie sa prezentujú pozitívnymi trendmi, dobrou výkonnosťou v dlhšom období, dosiahnutelnými cieľmi, porovnávaním výsledkov a sebahodnotením.
- **Approach** (postup) udáva návod na riešenie prípadných problémov, pričom je potrebné ho mať jasne a ucelene zadaný a zahrnúť ho do politiky stratégie organizácie.
- **Deployment** (nasadenie do praxe) zobrazuje ako dobre funguje systematická implementácia do rôznych oblastí spoločnosti.
- **Assessment** (hodnotenie) a **Review** (preskúmanie) spolu úzko súvisia ako súbor opatrení na neustále analyzovanie aplikovaných postupov. V excelentných organizáciách sa merajú a hodnotia všetky zavedené postupy a procesy pre možnosť inovácie a adaptácie novým podmienkam (Lang, 2007).

Cieľom logiky RADAR je naviesť organizácie na tvorbu plánov očakávaných výsledkov. Tieto výsledky zahŕňujú celkovú výkonnosť z finančného aj operatívneho hľadiska. Formovanie základnej vízie napomáha vhodnej voľbe ekonomických nástrojov na jej dosiahnutie. Hodnotenie spôsobu riešenia jednotlivých nedokonalostí je založené

na monitorovaní a analýze dosiahnutých cieľov v spojení s následnými vzdelávacími aktivitami (Lang, 2007).



Obrázok č. 4: Princípy modelu EFQM (Zdroj: RADAR LOGIC, © 2021)

1.6.4 Model START

Všetci podnikatelia, ktorých zaujíma zlepšovanie výsledkov svojich spoločností či organizácií, majú k dispozícii jednoduchý model vydaný Radou kvality ČR. Týmto modelom môžu zistiť aká je súčasná úroveň spoločnosti, jej silné stránky a oblasti ktoré je potrebné zlepšiť. Spomínaný model má tri úrovne. Prvou úrovňou je model určený pre spoločnosti, ktoré majú záujem vstúpiť do slučky neustáleho zlepšovania svojich procesov, no nevedia ako. Jeho názov je model START. Inšpiráciou pre tvorbu tohto modelu bola príručka EFQM nesúca názov „Ako určovať excelenciu – prvé kroky – dotazníkový prístup“. Model START využíva k hodnoteniu taktiež dotazník pre jednoduchšie uvedenie hodnotiteľov do filozofie TQM. Druhou úrovňou je náročnejší model určený pre spoločnosti, ktoré majú skúsenosti so sebahodnotením, model START PLUS. Poslednou,

najťažšou úrovňou je model EXCELENCE ktorý je zároveň modelom používaným v súťaži Národná cena kvality ČR. Všetky tieto modely vychádzajú z európskeho modelu excelencie EFQM 2013, pričom preberajú aj jeho oblasti a podoblasti. Model sa delí na dve rovnocenné oblasti, oblasť predpokladov a oblasť výsledkov, pričom oblasť predpokladov definuje merítka a výsledky ktoré by spoločnosť v oblasti výsledkov mala dosahovať (Ryšánek, 2011; Braun, 2013).

Hodnotenie modelu pozostáva z odpovedania na všetkých päťdesiat otázok dotazníka jednou zo štyroch ponúkaných možností. Práve štyri odpovede boli zvolené zámerne, z dôvodu urýchlenia hodnotenia s ohľadom na každú úroveň. Možnosti sú nasledovné:

- **D** – Zatiaľ nezahájené, takmer nič sa v spoločnosti nedeje, jedná sa len o myšlienky v počiatočných fázach, bez akéhokoľvek použiteľného tvaru (0 %).
- **C** – Určitý pokrok, v spoločnosti sú náznaky konania procesu či úkonu, o ktorom sú určité dôkazy (33 %).
- **B** – Podstatný pokrok, existuje jednoznačný dôkaz o tom, že je táto oblasť riešená. Sú zavedené ravidelné, opakované analýzy slúžiace na zlepšovanie činností, no existujú aj pochyby o riešení problematiky v plnom rozsahu a vo všetkých jej aspektoch (67 %).
- **A** – Vynikajúci prístup riešenia problému v plnom rozsahu, všetkých činnostiach a aspektoch. Excelentné riešenie s veľmi náročným predpokladom ďalšej možnosti zlepšenia (100 %) (Ryšánek, 2011)

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Túto časť diplomovej práce je možné rozdeliť do troch hlavných podkapitol. Do prvej podkapitoly patria základné informácie o spoločnosti BRA-VUR, a.s. (ďalej len „BRA-VUR“ alebo „spoločnosť“), pozostávajúce zo základných informácií o konateľoch spoločnosti, predmetu podnikania a ponúkaných produktov a služieb. Druhá podkapitola obsahuje finančnú analýzu za obdobie 2015 až 2019, pozostávajúcu z vybraných rozdielových a pomerových ukazovateľov spoločnosti za účelom nastieniť finančnú situáciu spoločnosti. Tretia časť tejto kapitoly bude venovaná hodnoteniu výkonnosti spoločnosti na základe multikritériálneho modelu START s využitím oficiálneho dotazníka pre tento model.

2.1 Základné informácie o spoločnosti

Názov spoločnosti:	BRA-VUR, a. s.
Sídlo:	Ulica za mostom 4, Vrútky 038 61
Dátum zápisu do ORSR:	02. 05. 1994
IČO:	31 605 842
Právna forma:	Akciová spoločnosť, 4000 kmeňových akcií v listinnej podobe na meno, v hodnote 34 € za akciu (ZI: 136 000 €)
SK NACE:	08120 Prevádzka štrkovísk (Výpis z obchodného registra SR, © 2021)

Predmet podnikania spoločnosti, alebo aj jej hlavnú náplň, vieme rozdeliť na tri činnosti. Medzi prvú činnosť môžeme zaradiť ťažbu štrkopieskov, ich spracovanie a nasledujúci predaj pretriedeného ťažného kameniva. Ako druhú hlavnú činnosť je možné označiť výrobu a predaj rôznych typov betónových zmesí a výrobkov z nich. Tretou hlavnou činnosťou je výstavba inžinierskych líniových stavieb, medzi ktoré patria napríklad diaľnice a cesty, dráhy, či vodovodné a kanalizačné rady. Spoločnosť taktiež zabezpečuje služby

spojené s hlavnou náplňou činností, ako je doprava výrobkov, zemné práce, prenájom strojného vybavenia, sprostredkovanie činností v oblastiach obchodu, služieb a výroby či reklamné a marketingové služby (Výročná správa za rok 2019, 2020).

2.1.1 Osoby v spoločnosti

Keďže spoločnosť nadobúda právnickú formu akciovej spoločnosti, nachádza sa v nej viacero orgánov či dôležitých osôb. Jedná sa predovšetkým o predstavenstvo, dozornú radu a akcionárov spoločnosti. Nasledujúca tabuľka zobrazuje prehľad týchto osôb.

Tabuľka č. 2: Prehľad osôb v spoločnosti (Zdroj: Výpis z obchodného registra SR, © 2021)

Osoba	Funkcia	Dátum vzniku funkcie
Ing. Peter Kolodej	Predseda predstavenstva	16. októbra 2017
Ing. Miroslav Žák	Člen predstavenstva	16. októbra 2017
Bruno Gisi	Dozorná rada	22. marca 2013
Ing. Viera Palanová	Dozorná rada	22. marca 2013
Reto Marti	Dozorná rada	25. novembra 2011
Marti Tunnel AG	Akcionár	19. novembra 2011

2.1.2 História spoločnosti

Spoločnosť BRA-VUR bola založená v roku 1994 vo forme spoločnosti s ručením obmedzeným (s. r. o.). V roku 2006 však došlo k zmene právnej formy zo spoločnosti s ručením obmedzeným na akciovú spoločnosť bez zmeny identifikačných údajov spoločnosti (Výročná správa za rok 2019, 2020).

Spoločnosť pôsobí na trhu s kamenivom od roku 1997 so značným úspechom. Ako bolo spomenuté v predmete podnikania, náplňou spoločnosti je ťažba štrkopieskov, výroba kameniva a betónových zmesí na strede Slovenska, predovšetkým v oblasti Turca, Oravy a Liptova. Spoločnosť disponuje modernou technologickou linkou určenou na úpravu štrkopieskov, čím zabezpečuje kompletný sortiment prírodného ťaženého kameniva.

Takýto druh kameniva sa využíva predovšetkým na výrobu betónových zmesí, zliatin či iných betónových výrobkov (Ťažba štrkopieskov, betónových zmesí a kameniva, © 2021). Od roku 2008 spoločnosť spustila výrobu betónových zmesí v modernej a plne automatizovanej betonárni. Spolu s kvalifikovaným personálom vytvára spoločnosť záruku spoľahlivosti a vysokej kvality ponúkaných výrobkov a služieb. Ďalšou zárukou kvality je aj fakt, že spoločnosť patrí do švajčiarskej holdingovej skupiny Marti Holding AG, ktorá zamestnáva vyše 4000 zamestnancov vo viac než 80 spoločnostiach v stavebníctve po celom svete. Tieto spoločnosti pôsobia nezávisle a úlohou ústredného vedenia je podpora spolupráce a optimálne využívanie synergií (Ťažba štrkopieskov, betónových zmesí a kameniva, © 2021; Organisation, © 2021).

2.1.3 Produkty spoločnosti

Medzi hlavné ponúkané produkty a s nimi súvisiace služby patrí výroba a preprava kameniva a výroba a preprava betónových zmesí s možnosťou využitia mobilného betónového čerpadla slúžiaceho na uloženie betónu. Medzi vedľajšie ponúkané produkty a služby patrí aj predaj okrasného kameniva slúžiaceho napríklad ako záhradná dekorácia či chodníky k domom alebo výroba debniacich tvárnic určených na betónovanie, slúžiacich napríklad ako oporný betónový múr či betónový základ. Spoločnosť taktiež poskytuje výkopové práce pomocou minibagra (Produkty, © 2021).

Kamenivo

Spoločnosť ťaží štrkopiesok z ťažobných priestorov dvomi spôsobmi. Buď sa jedná o ťažbu suchou cestou nad hladinou spodnej vody alebo mokrou cestou z vody za pomoci rýpadiel CAT. Vyťažená surovina je dopravovaná do technologickej linky kde je ďalej spracovávaná. Štrkopiesok sa vsypáva do násypky, kde sa podrví, pretriedi a pomocou dopravných pásov uskladní na voľných skládkach. Moderná linka na spracovanie kameniva má minimálnu kapacitu 100 ton/hodinu a ako bolo uvedené vyššie, do výroby sa zaviedla v roku 2008. Linka vyrába prané kamenivo vo frakciách 0/4, 4/8, 8/16 a 16/22 (uvádzané

v milimetroch), prípadne aj 0/16 ktorá slúži hlavne maloodberateľom na výrobu betónov. Frakcie sú certifikované a slúžia primárne na výrobu betónových zmesí. Môžu sa však využívať aj na výrobu betónovej dlažby či tvárnic. Zákazníci majú možnosť objednať si aj prepravu tohto materiálu na ľubovoľné miesto určenia (Produkty, © 2021).

Betón

Spoločnosť vyrába betón pomocou plnoautomatizovanej, počítačom riadenej betonárne. Dávkovanie jednotlivých frakcií kameňa, cementu, vody, stavebnej chémie či iných prísad je dávkované automaticky podľa vopred zvolenej triedy. Po premiešaní je zmes vypúšťaná do domiešavačov či na korbu nákladných áut, ktoré ju prepravujú na miesto určenia. Vďaka kompletnému zatepleniu betonárne a ohrevu vody je spoločnosť schopná vyrábať a dodávať betónové zmesi aj pri mínusových teplotách. Kvalita betónu je pravidelne kontrolovaná a certifikovaná (Produkty, © 2021).

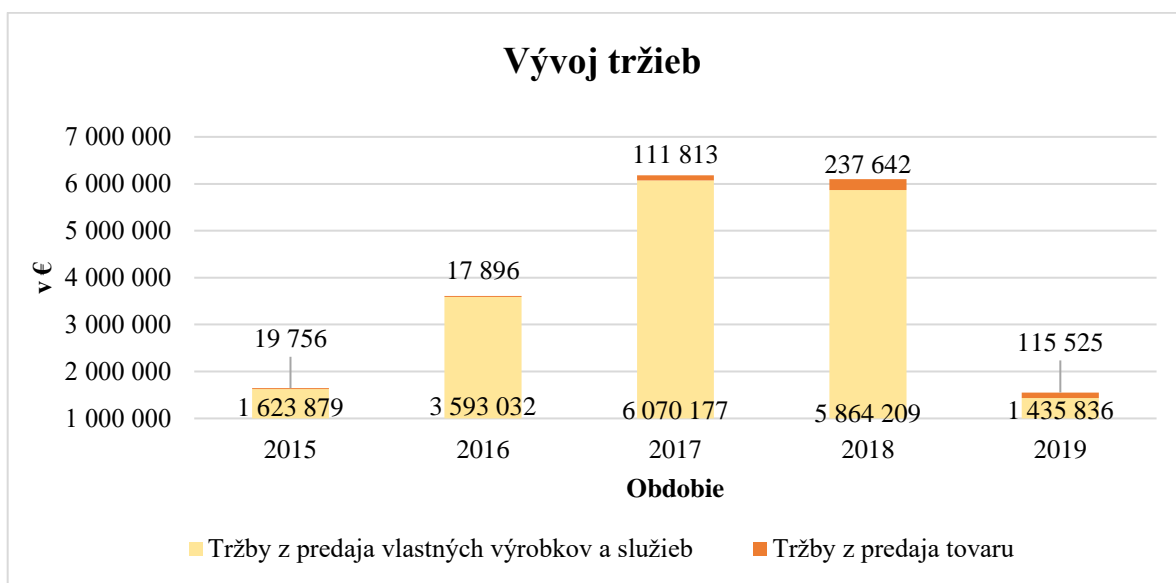
2.2 Finančná analýza

V nasledujúcej časti sú opísané výsledky vybraných ukazovateľov finančnej analýzy spoločnosti BRA-VUR za obdobie 2015 – 2019 vychádzajúce z účtovných výkazov spoločnosti. Výsledky sú doplnené tabuľkami a grafmi príslušných ukazovateľov pre lepšiu orientáciu v nich. Finančná analýza je nedielnou súčasťou hodnotenia výkonu spoločnosti a pomáha pri identifikácii prípadných nedostatkov. Jej výsledky dokážu ozrejmiť, posúdiť a mierne predikovať niektoré výsledky modelu START, predovšetkým z pohľadu kritérií výsledkov spoločnosti a kľúčových výsledkov.

2.2.1 Vývoj tržieb

Tržby spoločnosti BRA-VUR v roku 2015 dosahovali nízke, nie však najnižšie hodnoty. Celkové tržby z predaja výrobkov, tovarov a služieb sa nachádzali vo výške 1 643 tis. €. V nasledujúcich troch rokoch sa spoločnosti, čo sa týka uzavretých obchodov a tržieb

z nich vyplývajúcich, v celku darilo. V roku 2016 celkové tržby stúpili na hodnotu 3 610 tis. € a o rok na to dosiahli svojho maxima za sledované obdobie vo výške 6 181 tis. €. Rok 2018 sa niesol v rovnakom duchu, pričom tržby poklesli o 80 tis. €. Tento pokles však nasledoval výrazný prepád v tržieb v roku 2019 na najnižšiu hodnotu počas sledovaného obdobia a to na sumu 1 551 tis. €, ktorý bol spôsobený pozastavením výstavby diaľnice D1 v regióne Martin. Spoločnosť však regulovala tento výpadok predajom na lokálnom trhu drobným subjektom. Pokles zapríčinil predovšetkým pokles poskytnutých služieb v tomto roku. Presné hodnoty tržieb sú zobrazené v nasledujúcom grafe.

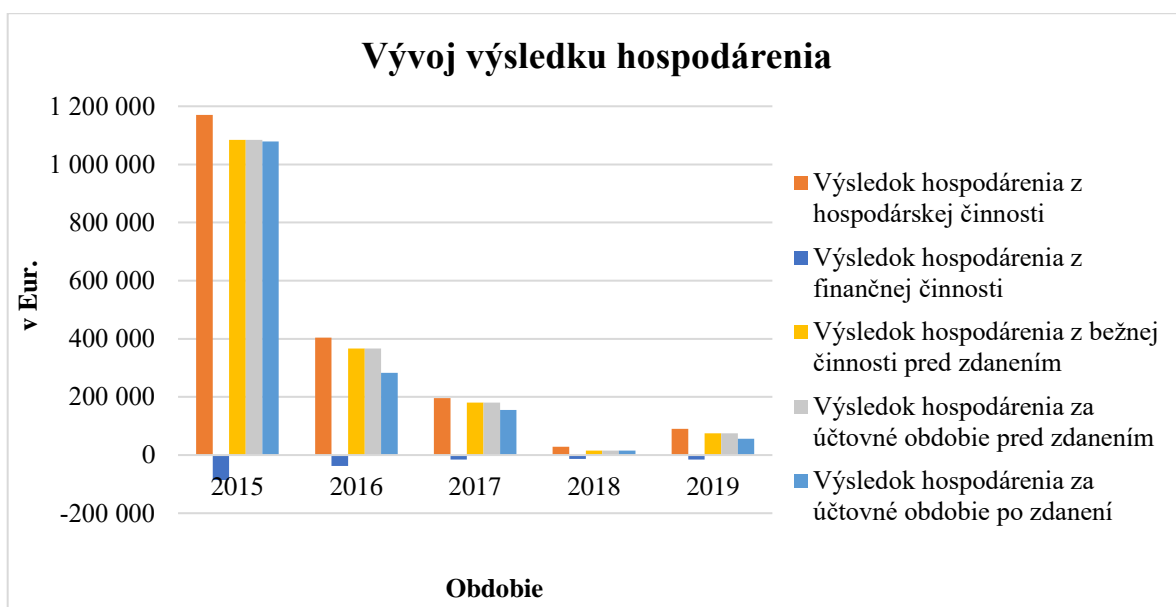


Graf č. 1: Prehľad tržieb spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

2.2.2 Vývoj výsledkov hospodárenia

Vo výške výsledkov hospodárenia však oproti tržbám rok 2015 dominuje. Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti je vo výške 1 170 tis. €. V nasledujúcich rokoch nastáva prudko klesajúci trend s minimom v roku 2018, pričom výsledok hospodárenia z hosp. činnosti v tomto roku dosahuje výšku iba 28 tis. €. Tento trend sa však opäť v roku 2019 zmenil, a výsledok hosp. z hosp. činnosti stúpa na 90 tis. €. Rovnaký trend, no v záporných číslach, opisuje aj výsledok hospodárenia z finančnej

činnosti. Ten bol najnižší v roku 2015 a to vo výške takmer – 86 tis. €. V rokoch 2016, 2017 a 2018 sa táto strata znižovala, no v roku 2019 začala znova stúpať na hodnotu – 15 tis. €. Čo sa týka výsledku hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (EAT), ten bol, ako už vyplýva z predošlých dvoch komentovaných hodnôt, najvyšší v roku 2015 a dosahoval hodnotu 1 079 tis. €. Spoločnosť dosahovala najnižšiu hodnotu EAT v roku 2018 vo výške takmer 16 tis. €. Tieto rozdiely medzi rokom 2015, a prakticky zvyškom sledovaného obdobia, zapríčinil rozdiel v ostatných výnosoch z hospodárskej činnosti, ktorý sa od zvyšku sledovaného obdobia líšil o jeden milión eur. Kompletný prehľad výsledkov hospodárenia (okrem výsledku hospodárenia z mimoriadnej činnosti, ktorý dosahoval v celom sledovanom období nulu) je zobrazený v nasledujúcom grafe.



Graf č. 2: Prehľad výsledkov hospodárenia (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

2.2.3 Analýza rozdielových ukazovateľov

Rozdielové ukazovatele, známe aj ako fondy finančných prostriedkov sú nedielnou súčasťou finančnej analýzy. Hovoríme väčšinou o čistom pracovnom kapitále, čistých pohotových prostriedkoch a čistom peňažnom majetku.

Čistá pracovný kapitál

Kladné hodnoty tohto ukazovateľa svedčia o tom, že spoločnosť BRA-VUR je schopná načas uhrádzať svoje krátkodobé záväzky. Celkové obežné aktíva totiž tieto záväzky prevyšujú. Najnižšie zistené hodnoty boli v roku 2015, kde sa výška ČPK nachádzala na úrovni 228 tis. €. V roku 2016 bol značný nárast týchto prostriedkov ktorý vyvrcholil v roku 2017 na hodnotu 543 tis. €. Tento stav zapríčinil predovšetkým nárast krátkodobých a dlhodobých pohľadávok spoločnosti. Od roku 2017 nastal klesajúci trend spôsobený celkovým poklesom obežných aktív, pričom v roku 2019 sa hodnota ČPK dostala na úroveň 388 tis. €.

Čisté pohotovité prostriedky

ČPP, alebo čisté pohotovité prostriedky zobrazujú schopnosť uhradiť krátkodobé záväzky iba pomocou krátkodobého finančného majetku. Všetky sledované roky dosiahli záporných hodnôt. Dôvodom je predovšetkým nízka hodnota tohto majetku držaného spoločnosťou, oproti jej záväzkom. Najnižšia hodnota vznikla v roku 2017, kde ČPP dosahovali výšku -1 299 tis. €. V roku 2018 a 2019 však ČPP dosahuje lepších hodnôt a to -235 tis. a -45 tis. €. Spoločnosť drží svoj finančný majetok na približne rovnakej hodnote, s výnimkou roku 2017, kedy nastal oproti roku 2016 nárast krátkodobého finančného majetku z 204 tis. € na 400 tis. €. Krátkodobé záväzky v tomto roku však taktiež dosahovali vysokých hodnôt.

Čistý peňažný majetok

Tento ukazovateľ dosiahol oproti predošlému opäť kladné hodnoty počas celého sledovaného obdobia. Je to z toho dôvodu, že pri ČPM sa od obežného majetku odčítajú zásoby, ktoré u spoločnosti BRA-VUR netvoria najväčšiu časť obeživa. Spoločnosť má najväčší podiel obežného majetku v krátkodobých pohľadávkach, ktoré pomáhajú uhrádzať krátkodobé záväzky spoločnosti. Najvyššia hodnota ČPM bola taktiež v roku 2017 a dosahovala vyše 419 tis. €. Tak ako sa spoločnosti zvýšili záväzky, tak sa zvýšili aj pohľadávky a aj preto je tento ukazovateľ v kladných číslach. Po roku 2017 nastáva mierne

klesajúci trend, oproti roku 2019 je to približne pokles o 116 tis. €. V nasledujúcej tabuľke sa nachádzajú presné vypočítané hodnoty všetkých troch vyššie opísaných ukazovateľov.

Tabuľka č. 3: Rozdielové ukazovatele (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

Rozdielový ukazovateľ/rok (v €)	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý pracovný kapitál - manažérsky	228 505	372 990	543 241	472 386	388 079
Čisté pohotovité prostriedky	-247 926	-943 474	-1 299 933	-235 451	-45 625
Čistý peňažný majetok	117 357	227 820	419 163	399 651	302 688

2.2.4 Analýza pomerových ukazovateľov

Tak ako rozdielové ukazovatele, aj pomerové ukazovatele zastávajú dôležitú rolu finančnej analýzy. Existuje veľké množstvo pomerových ukazovateľov, pretože v nich ide o pomer jednotlivých položiek účtovných výkazov spoločnosti. Medzi tie najznámejšie, ktoré sú použité aj v tejto diplomovej práci, patria ukazovatele rentability, likvidity, zadlženosti a aktivity.

Ukazovatele rentability

Nasledujúce ukazovatele pojednávajú o rentabilite a teda výnosnosti vloženého kapitálu do podniku. Jedná sa o rentabilitu celkového kapitálu (ROA), rentabilitu vlastného kapitálu (ROE), rentabilitu investovaného kapitálu (ROI) a rentabilitu tržieb (ROS).

Keďže sa ukazovatele rentability počítajú z výsledkov hospodárenia, je možné odvodiť, že výsledky budú podobné ako v porovnaní výsledkov hospodárenia. Najsilnejším rokom z pohľadu zhodnotenia vloženého kapitálu do spoločnosti bol začiatok sledovaného obdobia, rok 2015. Hodnota ROA dosahovala takmer 50 %, hodnota ROE sa blížila až k 200 %, hodnoty ROI a ROS sa držali nad päťdesiatimi percentami. Ako bolo vyššie spomenuté, príčinou takéhoto zhodnotenia bol vysoký EBIT a EAT spoločnosti v danom roku. EBIT z roku 2015 na rok 2016 klesol o takmer 770 tis. €. To zapríčinilo pokles všetkých meraných rentabilit spoločnosti. Najnižšie hodnoty dosahovala spoločnosť v roku 2018, kde sa ROA a ROS pohybovali pod jedným percentom. ROE a ROI kolísali okolo 1,5 %.

Príčinou tohto poklesu bol taktiež výsledok hospodárenia, ktorý bol v roku 2018 vo výške 15 tis. €. Klesajúci trend výnosnosti sa zvrátil v roku 2019, kde hodnoty stúpili zhruba o 3 percentné body v každom počítanom ukazovateli.

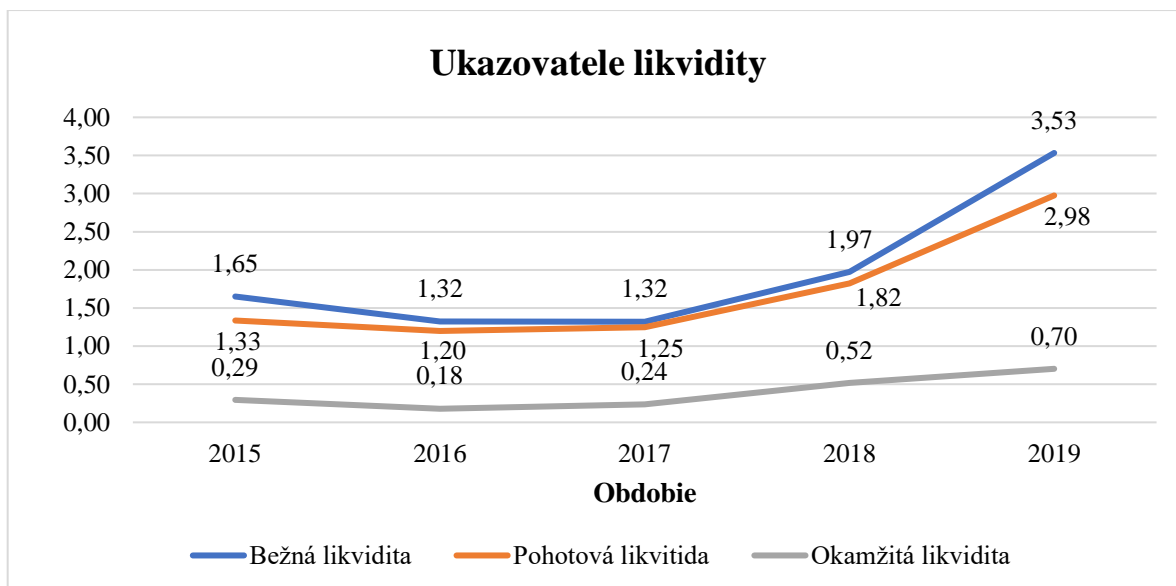
Tabuľka č. 4: Ukazovatele rentability (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

Ukazovatele rentability/rok (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	49,49	12,09	5,06	0,64	3,83
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	196,62	34,01	15,78	1,58	5,30
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	53,41	13,33	5,48	1,22	4,62
Rentabilita tržieb (ROS)	65,65	7,83	2,52	0,26	3,61

Ukazovatele likvidity

Tieto ukazovatele patria vo finančnej analýze taktiež k tým najpoužívanejším. Schopnosť zadovážiť potrebné prostriedky na úhradu svojich záväzkov patrí k dôležitým predispozíciám dlhodobej udržateľnosti a úspešnosti na trhu.

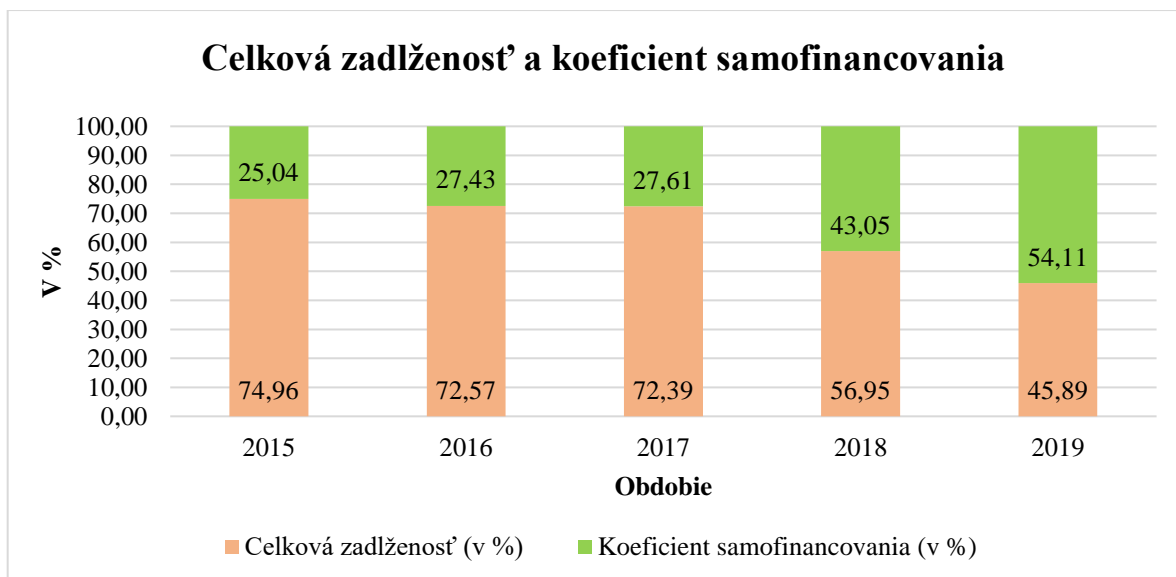
Počas celého sledovaného obdobia, s výnimkou roku 2019, sa likvidita spoločnosti pohybovala v rámci doporučených intervalov jednotlivých ukazovateľov likvidity. Pojednáva to o vhodnom hospodárení s jednotlivými druhmi obežného majetku spoločnosti. Od roku 2017 je možné sledovať mierne rastúci trend hodnôt zapríčinený výraznejším poklesom krátkodobých záväzkov než obežných aktív. Rok 2019 sa od sledovaného obdobia líši vyššími hodnotami, než sú tie doporučené. Táto odchýlka však nie je vysoká. Ak by však boli namerané hodnoty nižšie než tie doporučené, mohlo by to predikovať budúce problémy splácať svoje záväzky. Takto však má spoločnosť teoreticky k dispozícii viac prostriedkov, než by bezprostredne potrebovala. Tieto údaje však môžu skresľovať realitu, keďže neudávajú informácie o stave v priebehu roka. Presné hodnoty v rámci sledovaného obdobia sú uvedené v grafe nižšie.



Graf č. 3: Ukazovatele likvidity (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

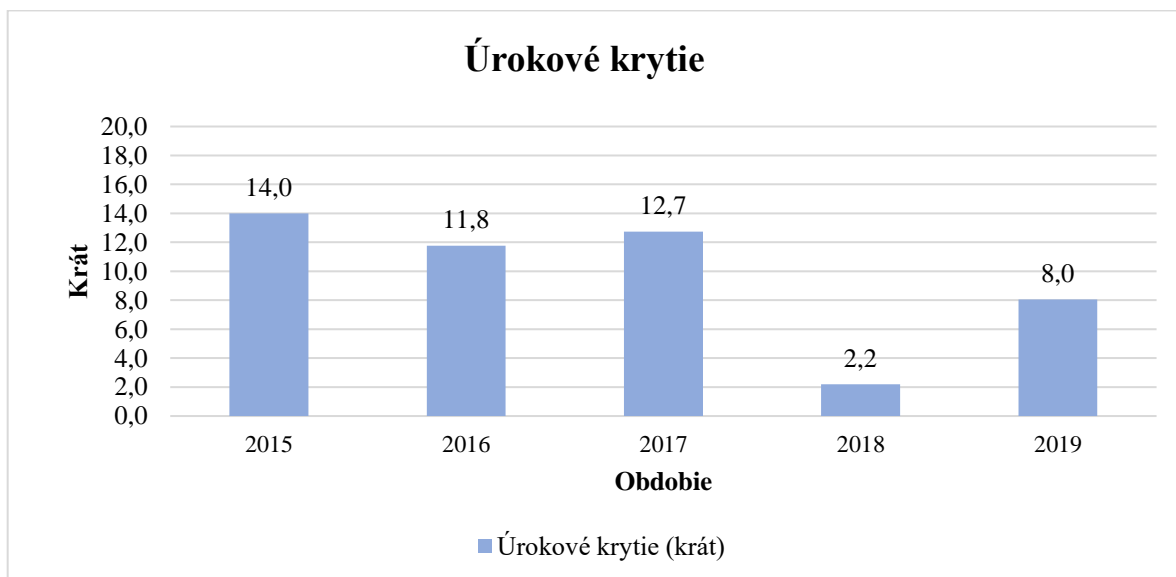
Ukazovatele zadlženosti

Napriek tomu, že zadlženosť môže evokovať niečo negatívne, v podnikovej praxi sa bez nej žiaden podnikateľ nezaobíde a ak sa využíva efektívne, môže pomôcť financovať projekty, ktoré by si podnikateľské subjekty nemohli vo vlastnej réžii dovoliť. S pomedzi ukazovatele zadlženosti sa najčastejšie používajú celková zadlženosť a koeficient samofinancovania. Jedná sa o dve strany jednej mince. Prvé tri roky sledovaného obdobia prevláda celková zadlženosť nad koeficientom samofinancovania v pomere niečo málo vyše 70 ku 30. Spoločnosť teda prevažne využívala na financovanie svojho majetku cudzie zdroje. V roku 2015 šlo prevažne o dlhodobé záväzky, v rokoch 2016 a 2017 sa jednalo o záväzky krátkodobého charakteru. Odporúčaný pomer zadlženosti a samofinancovania by mal byť 50/50. V roku 2018 sa spoločnosť týmto smerom naozaj začala uberať a v roku 2019 ho prakticky dosiahla.



Graf č. 4: Celková zadlženosť a koeficient samofinancovania (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

Ďalším často používaným ukazovateľom je ukazovateľ úrokového krytia. Spoločnosť BRA-VUR dosahovala najnižšiu hodnotu úrokového krytia v roku 2018. Zisk v tomto roku prevyšoval nákladové úroky 2,2 krát. V roku 2019 tento koeficient osemnásobne prevýšil zisk, čím sa priblížil trendu z úvodu sledovaného obdobia.



Graf č. 5: Úrokové krytie (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity je možné rozdeliť na ukazovatele počtu obrátok a doby obratu aktív, pričom slúžia na identifikáciu ich efektívneho využívania v spoločnosti (Knápková, 2017). Pre potreby tejto práce boli použité ukazovatele obratu zásob, celkových a stálych aktív a taktiež ukazovatele doby obratu zásob, pohľadávok a záväzkov.

Z výsledkov analýzy je zrejmé, že celkové aktíva sa obrátia v tržbách spoločnosti v rámci celého sledovaného obdobia, s výnimkou roku 2018, približne raz. Jediný druh dlhodobého majetku, ktorý spoločnosť vlastní je dlhodobý hmotný majetok. Jedná sa predovšetkým o pozemky a stavby. Hodnota DHM sa pohybuje okolo 1 500 tis. €. Obežné aktíva sa však, ako už bolo spomenuté v predošlých ukazovateľoch, z roka na rok menili. Šlo predovšetkým o zmenu krátkodobých pohľadávok. Taktiež sa však menili tržby (kapitola 2.2.1) čo odpovedá aj hodnotám obratu celkových aktív. V roku 2018 boli tržby najvyššie, preto sa v nich celkové aktíva obrátili až 2,62 krát. Obrat stálych aktív je priamo závislý na tržbách spoločnosti, pretože jeho stav je z roka na rok prakticky nemenný. Zásoby sa spomedzi sledovaných obrátov obracajú niekoľkonásobne viac, pretože ich spoločnosť priveľmi nevytvára. Najvyšší obrat zásob bol taktiež v roku 2018, šlo o 83,89 počtov obrátok.

Tabuľka č. 5: Ukazovatele aktivity (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

Ukazovatele aktivity/rok (počet obrátok)	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktív	0,75	1,19	1,73	2,62	0,79
Obrat stálych aktív	1,03	2,41	4,68	4,49	1,11
Obrat zásob	14,79	24,87	49,82	83,89	18,17

Doba obratu zásob v spoločnosti značne kolíše. V roku 2016 a 2017 boli príčinou krátkej doby obratu zásob vysoké tržby spoločnosti. V roku 2018 bol príčinou rýchleho obratu pokles zásob o takmer polovicu, zo 124 tis. € na 72 tis. €.

Doba obratu pohľadávok a záväzkov úzko súvisia. Pojednávajú o schopnosti inkasovať a splácať svoje pohľadávky a záväzky. Knápková (2017) uvádza, že nesúlad medzi týmito hodnotami môže ovplyvniť likviditu spoločnosti. Prvé štyri roky sledovaného obdobia

majú takmer identickú dobu obratu pohľadávok a záväzkov. Doba sa medziročne líši, no jednotlivé ukazovatele sú si podobné. Rozdiel nastáva v roku 2019, kde doba obratu pohľadávok je takmer 81 dní, no doba obratu záväzkov je len 35 a pol dňa. Príčinou je väčší pokles krátkodobých záväzkov než krátkodobých pohľadávok v danom roku. V kapitole 2.2.3 je v danom roku pozorovateľný aj mierny výkyv v likvidite.

Tabuľka č. 6: Ukazovatele aktivity (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

Ukazovatele aktivity/rok (v dňoch)	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob	24,34	14,47	7,23	4,29	19,82
Doba obratu pohľadávok	80,01	116,77	100,11	37,47	80,83
Doba obratu záväzkov	76,88	114,45	99,01	28,69	35,55

2.3 Hodnotenie výkonnosti spoločnosti pomocou modelu START

Nasledujúca časť práce bude venovaná hodnoteniu spoločnosti pomocou otázok z dotazníka START. Postupy hodnotenia a osoby vykonávajúce sebahodnotenie sú opísané v metodike a postupoch tejto práce.

Vychádzajúc z teoretickej časti práce vieme, že model vychádza z EFQM Modelu Excelencie a je rozdelený na oblasť predpokladov a oblasť výsledkov. Oblasti sú rovnocenné a obsahujú 25 otázok (dokopy 50 otázok). Jednotlivé oblasti sa delia dohromady na 9 podoblastí. Tieto poznatky sú doplnené príslušnou tabuľkou s hodnotením vybraného kritéria. Výpočet hodnotenia, ako už bolo uvedené v metódach spracovania práce, vychádza vynásobením počtu zaškrtnutí faktorom príslušnej odpovede. Ak je výsledok vydelený počtom odpovedí, vyplývajúca hodnota zobrazuje percentuálnu úspešnosť počítaného kritéria či celkové hodnotenie modelu.

V závere tejto časti, sa nachádza súhrn analytickej časti počnúc finančnou analýzou až po hodnotenie jednotlivých oblastí súhrnnou tabuľkou obsahujúcou celkové výsledné hodnotenie spoločnosti.

2.3.1 Vedenie

Z výsledkov analýzy je zrejmé, že členovia vrcholového vedenia sa snažia víziu spoločnosti stanovovať, no zamestnancom nie je jasná alebo s ňou nie sú podrobne oboznámení. Zapojenie pracovníkov do stanovovania tejto vízie a procesu zlepšovania je iniciované, no určite nie systematické či proaktívne. Zamestnanci majú napriek tomu chuť zapájať sa do modelovania a vytvárania inovácií či trvalého zlepšenia spoločnosti. Vedúci pracovníci im však dostatočný príklad nestanovujú. Tvorbu inovačných opatrení majú na starosti členovia predstavenstva. Spätnú väzbu od zamestnancov na svoju prácu a štýl svojho manažovania nevyužívajú, pretože jej nie je dostatok a to ako pozitívnych vyjadrení, tak konštruktívnej kritiky.

Na jednanie s bežnými partnermi a zákazníkmi vedenie využíva ďalších zamestnancov, či už expedientov alebo obchodných zástupcov a teda túto povinnosť deleguje. Rozdiel je však pri kľúčových partneroch ako napríklad dodávateľoch stavebnej mechanizácie, cementu či stavebnej chémie. S týmito partnermi komunikuje výkonný riaditeľ spoločnosti, pričom jedná o problémoch či pripomienkach ktoré z tohto odberateľsko – dodávateľského vzťahu vznikajú alebo môžu vzniknúť. Rovnaký postup nastáva pri zjednávaní kľúčových zákaziek ktoré produkujú väčšinovú časť tržieb spoločnosti. Ide predovšetkým o veľké zákazky výstavby cestnej a diaľničnej infraštruktúry, tunelov a obchvatov po celej republike. Spoločnosť sa na takýchto projektoch podieľa vo forme subdodávateľa podsypového kameniva či betónových zmesí pre ďalšie spoločnosti, ktoré majú na starosti samotnú štátnu zákazku alebo výstavbu developerského projektu. Tabuľka č. 7 zobrazuje hodnotenie kritéria vedenie.

Tabuľka č. 7: Hodnotenie kritéria Vedenie (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Vedenie					
Odpoveď	D	C	B	A	Celkom
Počet zaškrtnutí	4	7	4	0	15
Faktor	0	33	67	100	-
Hodnota	0	231	268	0	499
Celkom	33,27 %				

2.3.2 Stratégia

Stratégia spoločnosti je pevne stanovená a vychádza, ako z trhu so stavebným materiálom, tak z vládnych výdavkov štátu určených na výstavbu infraštruktúry realizovaných na území Slovenska. Spoločnosť sa napriek tomu snaží vyhovieť aj malým podnikateľom a ponúka napríklad kamenivo vo frakcii 0/16 vhodné na predaj práve takýmto záujemcom. Spoločnosť sa snaží zvýšiť záujem menších subjektov napríklad výkopovými prácami či predajom okrasného kameniva. Nemožno však tvrdiť, že sa spoločnosť opiera o informácie získané z prieskumu mienky existujúcich či potenciálnych zákazníkov.

Potreby zamestnancov sú uspokojované do takej miery, aby nevznikali konfliktné situácie či sťažnosti, no stratégia spoločnosti z nich nevychádza. Benchmarking v spoločnosti využívaný nie je. Spoločnosť sa však s neočakávaným rizikom celosvetovej pandémie pobila obstojne a neprepustila žiadnych zamestnancov napriek výraznému poklesu tržieb. Pre plánovanie je priestor nastavený tak, aby zamestnanci dokázali zhodnotiť reálne možnosti ktoré budúcnosť ponúka a vedeli ich následne realizovať, čo sa napriek tomu nie vždy vydarí. Tieto plány sú predovšetkým SMART, na čom sa zhodli všetci respondenti. Za ich plnenie zodpovedajú vedúci pracovníci jednotlivých úsekov. Tento delegovaný spôsob plánovania sa osvedčil, a vzhľadom na vyvíjajúcu sa iniciatívu voči previazaniu a jednotnosti cieľov, sa občasne vzniknuté problémy či nedorozumenia riešia. Napriek tomu neexistuje hmatateľný dôkaz o rozvoji stratégie a inovovaní celopodnikových cieľov a plánov vzhľadom na potreby zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán. Tabuľka č. 8 zobrazuje hodnotenie stratégie spoločnosti podľa metodiky modelu START.

Tabuľka č. 8: Hodnotenie kritéria Stratégia (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Stratégia					
Odpoveď	D	C	B	A	Celkom
Počet zaškrtnutí	4	10	1	0	15
Faktor	0	33	67	100	-
Hodnota	0	330	67	0	397
Celkom	26,47 %				

2.3.3 Pracovníci

Vychádzajúc z kritéria vedenie, spoločnosť nevyužíva spätnú väzbu od zamestnancov. V oblasti zlepšovania procesov spoločnosti je to podobne. Stratégia riadenia ľudských zdrojov sa aktívne mení podľa aktuálnych trendov, čo zamestnanci hodnotili vcelku dobre. Táto stratégia je zamestnancom jasná, pričom majú k dispozícii možnosť obrátiť sa na office manažera či svojho nadriadeného. Noví pracovníci sú prijímaní vzhľadom na potreby organizácie, a v rámci prijímacích pohovorov sú preverovaní z hľadiska potrebnej praxe či vzdelania a rôznych certifikácií, podľa požadovanej pozície. Všetci zamestnanci, ktorí majú záujem, sú podporovaní k seba rozvoju v zručnostiach a schopnostiach súvisiacich s ich povahou práce. Jednotlivé tímy majú teambuildingové aktivity a spoločnosť financuje vybrané kurzy či školenia, vzhľadom na jednotlivé pracovné pozície.

Nemožno však tvrdiť, že spoločnosť disponuje štruktúrovaným procesom zapájania pracovníkov do zlepšovania fungovania spoločnosti. Zamestnanci teda nemajú priamy prístup k prijímaniu opatrení na zlepšenie procesov. Jediná možnosť ako takéto opatrenie zaviesť je konzultovať ich s nadriadeným, ktorý ich následne navrhne na zasadnutí (porade) kde sa o takýchto úkonoch diskutuje. To však celý proces predlžuje. Nasledujúca tabuľka zobrazuje výkonnosť kritéria.

Tabuľka č. 9: Hodnotenie kritéria Pracovníci (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pracovníci					
Odpoveď	D	C	B	A	Celkom
Počet zaškrtnutí	4	5	6	0	15
Faktor	0	33	67	100	-
Hodnota	0	165	402	0	567
Celkom	37,80 %				

2.3.4 Partnerstvá a zdroje

Čo sa týka partnerstiev spoločnosti, ich riadenie je vedené proaktívnym prístupom. Respondenti mali na tento parameter rozličný pohľad, boli to však pohľady pozitívne. Riaditeľ spoločnosti dokonca uviedol, že partnerstvá s kľúčovými zákazníkmi a dodávateľmi

sú vynikajúce. Spoločnosť nakupuje stavebnú techniku výhradne od spoločnosti Zeppelin SK, a.s. a vykazuje s týmto partnerom nadmernú spokojnosť. Cement používaný na výrobu betónu odoberá od najväčšieho výrobcu v regióne, Považskej cementárne, a.s.. Individuálne riešenie vzťahov s kľúčovými partnermi obohacuje obe strany. Ak je vôľa na oboch stranách, partnerstvá sa zlepšujú čo vedie k zvýšeniu prosperity a hodnoty pre zákazníkov.

Informácie o výkonnosti jednotlivých procesov, dodávateľov a zákazníkov sú dostupné väčšine zamestnancom spoločnosti, no predovšetkým tým, ktorí s nimi aktívne pracujú. Tieto informácie sú čo najaktuálnejšie a títo pracovníci ich majú k dispozícii podľa potreby. Aktíva spoločnosti sú riadené a zlepšované v prospech spoločnosti, nejedná sa však o neustály proces. Inovácia budov či zveľaďovanie pozemkov, ktoré má spoločnosť vo vlastníctve, je nákladný a trvajúci proces ktorý nie je možné uponáhľať. Inovácia strojného zariadenia je taktiež kapitálovo náročný proces. V roku 2008 spoločnosť zaviedla plne automatizovanú linku na výrobu betón a spracovávanie kameniva. Od vtedy nebola potreba ďalšej inovácie. Kritérium partnerstiev a zdrojov dosahuje najvyššiu výkonnosť spomedzi kritérií, čo je možné vidieť v tabuľke č. 10.

Tabuľka č. 10: Hodnotenie kritéria Partnerstvá a zdroje (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Partnerstvá a zdroje					
Odpoveď	D	C	B	A	Celkom
Počet zaškrtnutí	3	7	4	1	15
Faktor	0	33	67	100	-
Hodnota	0	231	268	100	599
Celkom	39,93 %				

2.3.5 Procesy, produkty a služby

Spoločnosť využíva viacúrovňovú organizačnú štruktúru, kde sa jednotlivé povinnosti delegujú zhora na dol. Systém manažmentu spoločnosti je funkčný, napriek tomu, že nie je certifikovaný žiadnymi normami (ako napríklad normy ISO) a v rámci tejto diplomovej práce sa spoločnosť prvý krát stretla s modelom riadenia kvality. Napriek tomu je spoločnosť držiteľom viacerých certifikátov týkajúcich sa ich výrobkov.

Jedná sa o certifikácie zabezpečované spoločnosťou QUALIFORM SLOVAKIA, s.r.o. s pôsobnosťou v Českej a Slovenskej republike. Menovite sú to certifikáty:

- EN 12620:2002 + A1:2008 a EN 13242:2002 + A1:2007 týkajúce sa kameniva,
- CBGM STN EN 14227-1 týkajúci sa cementom stmelenej zmesi pre podkladové vrstvy
- BETÓN STN 736123 a STN EN 206 + A1 týkajúcich sa betónu.

Spoločnosť vo svojom odvetví nemá toľko možností tvorby nových výrobkov, môže ale rozširovať paletu ponúkaných služieb. Aj preto začala predávať okrasné kamenivo, vyrábať a dodávať debniace tvárnice či ponúkať možnosť výkopových prác uskutočňovaných minibagrom. Zamestnanci sa vzhľadom na nedostatok spätnej väzby v tvorbe nových služieb nemôžu realizovať. Výsledky tohto kritéria zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka č. 11: Hodnotenie kritéria Procesy, produkty a služby (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Procesy, produkty a služby					
Odpoveď	D	C	B	A	Celkom
Počet zaškrtnutí	7	5	3	0	15
Faktor	0	33	67	100	-
Hodnota	0	165	201	0	366
Celkom	24,40 %				

2.3.6 Zákazníci – výsledky

Spoločnosť má nastavené isté mierky týkajúce sa sťažností či reklamácií, no je potrebné uviesť, že sa jedná zväčša o istý druh medzироčného prehľadu než o presne zafinované a zdokladované sťažnosti. Fluktuácia zákazníkov je zohľadňovaná s prebiehajúcim ročným obdobím, najmä čo sa týka drobných zákazníkov v oblasti B2C trhu, či už v poskytovaní služieb alebo predaji výrobkov. Ročné obdobie, predovšetkým zima a daždivé dni či iné druhy nepriaznivého počasia dokážu značne ovplyvniť predaje výrobkov a služieb aj na B2B trhu. Vychádza to z logickej úvahy, že v nepriaznivom počasí sa na väčšine stavebných projektov nepracuje.

Spoločnosť eviduje pokles tržieb, čo pripisuje stále silnejšej konkurencii spoločností poskytujúcich obdobné služby a taktiež, ako už bolo spomenuté, prerušením niektorých kľúčových zákaziek, ktorých objednávateľom je samotný štát.

Prieskumy spokojnosti v spoločnosti absentujú. Spoločnosť však o zavedení prieskumov spokojnosti zákazníkov uvažuje, no zamestnanci tomu zatiaľ nedali žiadnu formu. V spoločnosti nie je využívaný externý benchmarking, z čoho vyplýva, že sa výsledky neporovnávajú so žiadnou konkurenciou. Absencia benchmarkingu je v tomto prípade veľmi dôležitým faktorom. Jedná sa predovšetkým o možnosti, ktoré spoločnosť pre benchmarking má. Patrí pod materskú spoločnosť zastrešujúcu vyše 80 firiem podnikajúcich v stavebníctve. Títo potenciálni partneri sa nachádzajú na celom svete. Hodnotenie kritéria výsledkov zákazníkov je možné vidieť nižšie.

Tabuľka č. 12: Hodnotenie kritéria Zákazníci - výsledky (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zákazníci - výsledky					
Odpoveď	D	C	B	A	Celkom
Počet zaškrtnutí	7	17	0	0	24
Faktor	0	33	67	100	-
Hodnota	0	561	0	0	561
Celkom	23,38 %				

2.3.7 Pracovníci – výsledky

Spokojnosť zamestnancov nie je meraná žiadnym pravidelným spôsobom. Nie sú stanovené ukazovatele, ktoré by dokázali jednoznačne zhodnotiť a zobraziť morálku zamestnancov, ako bolo písané v časti predpokladov zameraných na zamestnancov. Existuje ale miera zaznamenávajúca nehody zamestnancov spôsobené pri práci. Táto miera našťastie za posledné roky nevykázal žiadne vzniknuté zranenie či nehodu.

Spätná väzba od zamestnancov sa vykonáva približne dvakrát ročne, formou dobrovoľného rozhovoru so svojim priamym nadriadeným v danom úseku. Ak má zamestnanec problém s týmto nadriadeným, môže zostať prehliadnutý, pretože sa zamestnanec nemá komu zveriť. Oba druhy spätnej väzby sú riešené individuálne a nepreberajú sa s ďalšími pracovníkmi

verejne. Výsledky pracovníkov, tak ako výsledky zákazníkov dosahujú nízke hodnotenie, ktoré je možné vidieť v tabuľke č. 13.

Tabuľka č. 13: Hodnotenie kritéria Pracovníci - výsledky (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pracovníci - výsledky					
Odpoveď	D	C	B	A	Celkom
Počet zaškrtnutí	9	6	0	0	15
Faktor	0	33	67	100	-
Hodnota	0	198	0	0	198
Celkom	13,20 %				

2.3.8 Spoločnosť – výsledky

Spoločnosť nemá uchopiteľné dôkazy o predchádzaní negatívnych externalít, avšak vykonáva svoju činnosť so všetkými platnými zákonmi a uzneseniami. Výroba sa nachádza v priemyselnej časti mesta, preto neexistujú žiadne sťažnosti na hluk či znečistenie. Vplyv na životné prostredie spoločnosť vykazuje hlavne ťažbou štrkopieskov a jeho následným spracovávaním. Ďalším vplyvom na životné prostredie, no v menšej miere, má taktiež vypúšťanie technologickej vody do kanálovej lagúny a vypúšťanie vyčistenej vody z čističky odpadových vôd do rieky Váh (v súlade s legislatívou).

Po ukončení ťažobného procesu je možné územie rekultivovať a využívať na rekreačné či športové účely. Niektoré úseky po ťažbe už spoločnosť aktívne upravuje. Na plnenie zákonných noriem z pohľadu životného prostredia dbajú ako príslušné orgány štátnej správy, tak miestne samosprávy. Nebezpečné odpady sú likvidované podľa noriem a zákonov, a spoločnosť sa radí medzi stredný zdroj znečistenia ovzdušia. Spoločnosť je držiteľom certifikátu greenPOWER, vydávaného distribútorom elektrickej energie, potvrdzujúci a dokazujúci, že celý objem elektrickej energie využívaný spoločnosťou pochádza z obnoviteľných zdrojov.

Nie je známe aktívne participovanie na rozvoji okolia žiadnymi dobročinnými či vzdelávacími aktivitami. Povedomie o spoločnosti, mimo odvetvie, je veľmi nízke. Spoločnosť neinvestuje do reklamy a nevzbudzuje žiaden záujem či už lokálnych

alebo celorepublikových médií. Nasledujúca tabuľka zobrazuje hodnotenie kritéria výsledkov spoločnosti.

Tabuľka č. 14: Hodnotenie kritéria Spoločnosť - výsledky (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Spoločnosť - výsledky					
Odpoveď	D	C	B	A	Celkom
Počet zaškrtnutí	5	9	1	0	15
Faktor	0	33	67	100	-
Hodnota	0	297	67	0	364
Celkom	24,27 %				

2.3.9 Kľúčové výsledky

Z pohľadu posledného kritéria spoločnosť zaznamenáva klesajúci trend tržieb a vzhľadom na zvyšujúcu sa cenu nákladov na výrobu pozoruje pokles zisku. Hraničným rokom bol rok 2018, kedy sa, ako už vyplýva z finančnej analýzy, tržby prepadli o vyše 4 mil. €. Tento pokles nastal z dôvodu prerušenia niektorých projektov, ktoré zastrešoval štát, hlavne výstavby diaľnice D1 Martin.

Vzhľadom na charakter podnikania je možné spozorovať značnú konkurenciu. Aj keď sa jedná o stavebný priemysel, obchoduje sa zväčša v sumách, pri ktorých nie je problém objaviť silného konkurenta aj na opačnej strane republiky. Odpadá totiž možnosť konkurovať napríklad nákladmi na dopravu. Je ale potrebné zmieniť, že vstup do odvetvia je značne kapitálovo a legálne náročný, pretože je potrebné získať značné povolenia, certifikácie, vhodnú lokalitu na ťažbu a skladovanie vyťažených surovín, nehovoriac o kapitálovej náročnosti strojov určených na drvenie a triedenie kameniva či tvorbu betónových zmesí.

Spoločnosť podniká zväčša na B2B trhu, no B2C trhu je taktiež otvorená, najmä v dobe, kde sa každý obchod počíta. Výkonnosť procesov je známa zodpovedným pracovníkom a pracovníkom tvoriacim plánovanie, ako bolo spomínané v predchádzajúcich kritériách.

Tak ako v ostatných kritériách oblasti výsledkov sa ani v kľúčových výsledkoch nevyužíva benchmarking. Napriek klesajúcemu trendu tržieb a zisku je potrebné povedať, že sa spoločnosti darí. Dôvodom je aj fakt, že spoločnosť patrí do holdingu s materskou spoločnosťou vo Švajčiarsku a v prípade značných ťažkostí by na krátku dobu vedela

zasiahnuť. Nádejou pre spoločnosť je však plánovaná výstavba infraštruktúry ako je napríklad nedokončený tunel Višňové a obchvat Žiliny, ktorý v roku 2021 opäť plánuje začať a spoločnosť by mohla využiť šancu pri tomto projekte. Ďalšou vhodnou príležitosťou je taktiež stavba tunela a obchvatu mesta Prešov. Práve tieto výsledky sú ovplyvnené predošlými ôsmimi oblasťami. Ak budú všetky procesy v spoločnosti excelentné, výsledok nemôže byť iný než excelentný (Veber, 2007). V tabuľke č. 15 je možné vidieť percentuálne hodnotenie kľúčových výsledkov spoločnosti.

Tabuľka č. 15: Hodnotenie kritéria Kľúčové výsledky (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kľúčové výsledky					
Odpoveď	D	C	B	A	Celkom
Počet zaškrtnutí	6	14	1	0	21
Faktor	0	33	67	100	-
Hodnota	0	462	67	0	529
Celkom	25,19 %				

2.3.10 Celkové hodnotenie

Oblasť predpokladov sa s výnimkou kritéria procesov, produktov a služieb držala nad hodnotou 25 %. Spomínané kritérium bolo nižšie z dôvodov absencie normovaného systému manažmentu akým sú napríklad normy ISO 9000 resp. 9001 či možnosti pružne reagovať na zmenu preferencií produktov zákazníkmi, vzhľadom na produkty a služby ktoré spoločnosť ponúka a odvetvie v ktorom podniká. V jednotlivých kritériách bolo 5 otázok ktoré zodpovedali 3 zamestnanci spoločnosti, čo je dôvodom 15 celkových zodpovedaní za jednotlivé kritérium.

Oblasť výsledkov dosiahla priemerné hodnotenie pohybujúce sa okolo 22 %. To zapríčinila nižšia hodnota naprieč všetkými kritériami. Nízku hodnotu dosiahlo predovšetkým kritérium výsledkov pracovníkov ktoré dosiahlo hodnotu 13,20 %. Tieto nízke hodnoty boli zapríčinené absenciou spätnej väzby, ktorá by mohla poslúžiť ako dátová základňa pre tvorbu interných mierok spoločnosti. V porovnaní s oblasťou predpokladov vidíme, že táto oblasť obsahuje iba štyri kritériá. Preto je celkový počet odpovedí v kritériách kľúčových výsledkov

a zákaznických výsledkov vyšší než u ostatných dvoch. Pri zákazníkoch bolo dohromady osem otázok, v oblasti kľúčových výsledkov ich bolo sedem.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje celkové hodnotenie všetkými deviatimi kritériami modelu START. V tabuľke sú zobrazené všetky odpovede, celkový počet ich zaškrtnutí a výsledná hodnota. Z tejto hodnoty sa následne podielom celkovým počtom odpovedí vypočítava percentuálna výkonnosť.

Tabuľka č. 16: Celkové hodnotenie spoločnosti pomocou modelu START (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kritérium	Počet zaškrtnutí				%	Celkom
	D	C	B	A		
Vedenie	4	7	4	0	33,27	15
Stratégia	4	10	1	0	26,47	15
Pracovníci	4	5	6	0	37,80	15
Partnerstvo a zdroje	3	7	4	1	39,93	15
Procesy, produkty a služby	7	5	3	0	24,40	15
Zákazníci - výsledky	7	17	0	0	23,38	24
Pracovníci - výsledky	9	6	0	0	13,20	15
Spoločnosť - výsledky	5	9	1	0	24,27	15
Kľúčové výsledky	6	14	1	0	25,19	21
Celkový počet zaškrtnutí	49	80	20	1	-	150
Bodové hodnotenie	0	+ 33	+ 67	+ 100	-	-
Hodnota	0	2640	1340	100	-	4080
Celkom	27,20 %					

Z tabuľky jasne vychádza výsledná hodnota celkovej výkonnosti podľa metodiky START ako 27,20 %. Najvyššie hodnotené boli kritéria pracovníkov (37,8 %) a partnerstiev a zdrojov (39,93 %).

Celková hodnota sa môže na prvý pohľad zdať nízka, no keďže sa jedná o prvé hodnotenie spoločnosti, ktorá doteraz nemala česť s modelmi zameranými na kvalitatívny manažment, nie je nižšia výsledná hodnota nijako neobvyklá. Práve naopak, táto hodnota hovorí o tom, že aj napriek najväčšiemu úskaliu modelu zakladajúcim sa na sebahodnotení, a to prikrášľovaniu výsledkov, sa obavy nenaplnili. Hodnotiaci tím bol dostatočne sebakritický a odpovede boli vecné bez snáh umelo si vylepšovať svoje

výsledky. Je však potrebné brať do úvahy aj to, že nie každý respondent dokázal presne zhodnotiť jednotlivé kritéria a nie každý je odborníkom v každej podnikovej oblasti, no zodpovedať ich musel, keďže model vyžaduje nejakú odpoveď na každú z päťdesiatich otázok v dotazníku.

2.4 Súhrn analytickej časti

Finančná analýza bola venovaná vybraným rozdielovým a pomerovým ukazovateľom, no taktiež vývoju tržieb a výsledkov hospodárstva. **Tržby** od roku 2015 do roku 2017 rástli až na hodnotu 6 181 tis. eur. Rok 2018 sa niesol v podobnom duchu no v roku 2019 tržby poklesli na hodnotu 1 551 tis. eur. Nárast a nasledovný pokles bol zapríčinený participáciou na výstavbe diaľničného úseku D1 Martin, ktorého výstavba bola v roku 2019 prerušená.

Výsledok hospodárenia mal klesajúci trend od počiatku sledovaného obdobia. Pokles bol spôsobený rozdielom ostatných výnosov z hospodárskej činnosti medzi rokmi 2015 a 2016 o vyše jeden milión eur. V roku 2019 sa začali výsledky hospodárenia mierne zvyšovať. Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti bol každým rokom záporný.

Z pohľadu **rozdielových ukazovateľov** spoločnosti sa zistila schopnosť spoločnosti hradiť svoje krátkodobé záväzky včasne. Hodnoty čistého pracovného kapitálu boli v každom roku kladné. Obežné aktíva spoločnosti sú viazane predovšetkým v krátkodobých a dlhodobých pohľadávkach. Čisté pohotovité prostriedky boli však v záporných číslach, presne z vyššie uvedeného dôvodu. Spoločnosť si nenecháva na účtoch vysoký obnos hotovosti a záväzky spláca prevažne pohľadávkami.

S pomedzi **pomerových ukazovateľov** boli pre účely tejto práce vybrané tie najpoužívanejšie a najznámejšie. Jednalo sa o ukazovatele rentability, likvidity, zadlženosti a aktivity. V rámci **rentability** boli merané ROA, ROE, ROI a ROS. Všetky uvedené ukazovatele zobrazovali podstatný rozdiel medzi rokom 2015 a zvyškom sledovaného obdobia. V roku 2015 dosahovali svojho maxima. Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) mala hodnotu až 196,62 %. Tri zostávajúce ukazovatele sa pohybovali mierne nad päťdesiatimi percentami. Pokles jednotlivých ukazovateľov v nasledujúcich obdobiach

bol spôsobený výrazným poklesom výsledkov hospodárenia spoločnosti. V roku 2019 dosahovali jednotlivé ukazovatele hodnotu v rozmedzí 3 až 5 percent.

Likvidita spoločnosti sa pohybovala v rámci celého sledovaného obdobia v doporučených hodnotách. Spoločnosť má teda dostatok prostriedkov na uhrádzanie svoji záväzkov. V roku 2019 sa všetky ukazovatele likvidity pohybovali mierne nad doporučenými intervalmi. Odchýlka nameraných údajov pravdepodobne súvisela s odchýlkou ukazovateľov aktivity v danom roku, hlavne dobou obratu záväzkov a pohľadávok. Tento možný súvis opisuje aj autorka Knápková (2017) vo svojej publikácii.

Z pohľadu **zadlženosti** spoločnosti je možné usudzovať, že prvé tri roky sledovaného obdobia spoločnosť vykazovala značnú zadlženosť, ktorá sa vo všetkých troch rokoch pohybovala nad 70 %. V roku 2018 a 2019 sa však pomer celkovej zadlženosti a koeficientu samofinancovania vyrovnali na približne polovici, ako je doporučené aj v rozličnej odbornej literatúre. Hodnota úrokového krytia bola najnižšia v roku 2018, kde zisk prevyšoval nákladové úroky iba 2,2 krát. V roku 2019 prevyšoval zisk nákladové úroky osem krát.

Posledné použité finančné ukazovatele hodnotili **aktivitu** spoločnosti. Doba obratu celkových aktív sa s výnimkou roku 2018 pohybovala kolo jednej obrátky. Rok 2018 dosiahol hodnotu 2,62 obrátok. Najväčšiu rolu zastávali zmeny v tržbách a zmeny krátkodobých a dlhodobých pohľadávok. Stály majetok spoločnosti je naprieč celým obdobím takmer nemenný a pohybuje sa okolo 1 500 tis. V rokoch 2017 a 2018 dosahovali stále aktíva približne 4,5 obrátok za rok. Obrat zásob bol z dôvodu nízkej úrovne zásob v spoločnosti oveľa vyšší. Najnižšie hodnoty dosahovala spoločnosť v roku 2015 (14,79). V roku 2018 bol sledovaný ukazovateľ na maxime a to o hodnote 83,89 obrátok za rok. Doby obratu zásob sa niesli analogicky s počtom obrátok zásob. Doba obratu pohľadávok a záväzkov si odpovedali počas celého obdobia s výnimkou roku 2019. V roku 2019 doba obratu pohľadávok prevýšila dobu obratu záväzkov o 45 dní. Týmto pravdepodobne vznikla mierna odchýlka aj v nameranej likvidite v danom období.

Ďalšia časť kapitoly bola venovaná hodnoteniu výkonnosti spoločnosti pomocou modelu START.

Výsledok kritéria **vedenie** bol **33,27 %** a radil sa medzi jeden z najvyšších naprieč všetkými kritériami. Vedúci pracovníci stanovujú, nie vždy jasnú, víziu spoločnosti. Pre nedostatok spätnej väzby zamestnancov ju manažéri nepoznajú a nevedia zhodnotiť či kriticky nahliadnuť do svojho štýlu manažovania. Zákazníci a dodávatelia sa delia na dve skupiny a to bežných a kľúčových. Jednanie s bežnými je delegované na obchodných zástupcov či iných zamestnancov a jednanie s kľúčovými partnermi vedie vždy konateľ spoločnosti.

Výsledok hodnotenia **stratégie** spoločnosti dosiahol hodnotu **26,47 %**. Jedná sa o takmer priemernú hodnotu naprieč kritériami. Stratégia spoločnosti je stanovovaná na základe trhu a predvídateľnosti vládnych výdavkov. S poklesom tržieb z veľkých zákaziek sa spoločnosť musela, hlavne na konci sledovaného obdobia, sústrediť aj na menších zákazníkov s dôvodu udržania hodnoty tržieb. Plánovanie majú na starosti vedúci zamestnanci no existuje priestor, podľa jednotlivej zákazky, aj pre zamestnancov spoločnosti. V spoločnosti sa benchmarking vôbec nevyužíva.

Kritérium **pracovníkov** dosiahlo druhé najvyššie čiastkové hodnotenie vo výške **37,80 %**. Za lepším hodnotením sa skrýva hlavne aktívne zlepšovanie stratégie riadenia ľudských zdrojov, ktorú spoločnosť prispôsobuje aktuálnym trendom. Zamestnanci majú možnosti absolvovať rôzne certifikácie či zúčastňovať sa kurzov pre obohatenie svojich znalostí a kvalifikácie. Problém je však v procese aplikácie prípadných návrhov zlepšenia zo zamestnaneckého pohľadu. V spoločnosti chýba fungujúci pravidelný spôsob získavania spätnej väzby.

Najlepšie hodnoteným kritériom boli **partnerstvá a zdroje** dosahujúce hodnoty **39,93 %**. Riadenie partnerstiev má na starosti predovšetkým samotný konateľ spoločnosti. Informácie o výkonnosti procesov spojených s dodávateľmi a zákazníkmi majú k dispozícii všetci zamestnanci, ktorí tieto informácie potrebujú pre výkon svojej pracovnej náplne a informácie sú pravidelne aktualizované a kompletizované.

Procesy, produkty a služby dosiahli hodnotenie **24,40 %**. Nižšie hodnotenie zapríčiňuje predovšetkým absencia certifikovaného štýlu manažmentu. To však neznamená zlé riadenie spoločnosti. Je to len fakt, že spoločnosť sa s týmito druhmi manažovania doteraz nestretla.

Produkty spoločnosti však podliehajú prísny normám a všetky sú certifikované. Jedná sa predovšetkým o certifikáty STN EN. Tvorba nových výrobkov je v rámci odvetvia, v ktorom spoločnosť podniká veľmi náročná. Preto sa spoločnosť snaží diverzifikovať ponúkané služby.

Výsledky zákazníkov sa nachádzajú na hodnote **23,38 %**. Problémom je stanovovanie mierok hodnotenia výkonnosti, najmä kvôli nedostatku dát a absencii akejkoľvek zákazníckej spätnej väzby. Príliv a úbytok zákazníkov počas roka sa čiastočne viaže k obdobiu či sezóne. Hlavná sezóna je počas letných mesiacov, najmenej zákazníkov má spoločnosť v zime. Spoločnosť je však svoje zmesi schopná vyrábať aj počas mínusových teplôt. Spoločnosť ani pre toto kritérium nevyužíva žiaden druh benchmarkingu.

Výsledky pracovníkov sú napriek ich relatívne vyššej hodnote v rámci oblasti predpokladov, najnižšie. Hodnota dosahuje iba **13,20 %**. Nízka hodnota je zapríčinená predovšetkým chýbajúcim nástrojom určeným na meranie spokojnosti zamestnancov. Riešenie sporov medzi zamestnancami má za úlohu ich nadriadený pracovník. Ak nastane spor medzi zamestnancom a nadriadeným pracovníkom, je náročné ho vyriešiť. Jedinou používanou mierkou je miera zranení na pracovisku. Spätná väzba je taktiež vhodnou oblasťou zlepšenia. Vykonáva sa len dvakrát ročne osobnými pohovormi s nadriadenými, no na dobrovoľnej báze, čiže prakticky nastávať nemusí.

Výsledky spoločnosti sa ustálili na hodnote **24,27 %**. Spoločnosť vykonáva svoju činnosť v rámci zákonov a platných uznesení. Spoločnosť vplýva na životné prostredie viacerými činnosťami. Predovšetkým ťažbou štrkopieskov, no po ukončení ťažby spoločnosť opäť miesto rekultivuje pre možnosť rekreácie či športu. Spoločnosť je držiteľom certifikátu greenPOWER pojednávajúcom o tom, že celý objem použitej elektrickej energie v spoločnosti pochádza z obnoviteľných zdrojov. Spoločnosť vzbudzuje, mimo svoje odvetvie, slabé či žiadne povedomie o svojich činnostiach. Naskytuje sa jej ale príležitosť to zmeniť.

Posledným hodnoteným kritériom sú **klúčové výsledky spoločnosti**, ktoré dosiahli hodnotu **25,19 %**. Klúčové výsledky spoločnosti boli predovšetkým opísané vo finančnej analýze. Spoločnosť si musí strážiť prípadnú konkurenciu. Vstup do odvetvia je kapitálovo náročný,

čiže nová konkurencia prichádza len zriedka. Problémom však môže byť fakt, že spoločnosti dokážu konkurovať prakticky všetky organizácie s podobným predmetom podnikania v celej republike, pretože pri objemoch s ktorými spoločnosť obchoduje sú náklady za dopravu mizivé. Spoločnosť je zameraná na podnikanie na B2B trhu, no výpadok tržieb zapríčinil zvýšenie poskytovanie produktov a služieb aj B2C trhu.

Benchmarking sa v spoločnosti, ako bolo spomenuté v predošlých kritériách, nevyužíva. Ten je v Slovenskej republike, oproti zvyšku Európy, celkovo nevyužívaný. **Celkové hodnotenie** spoločnosti je **27,20 %**.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ

Táto kapitola sa zaoberá návrhmi na zlepšenie vybraných kritérií, podľa uskutočneného hodnotenia pomocou modelu START, ktoré je popísané v analytickej časti tejto diplomovej práce. Aplikovanie týchto riešení môže viesť k zvýšeniu celkovej výkonnosti spoločnosti.

3.1 Spätná väzba od zamestnancov

Jedným z priamych indikátorov výkonného podniku sú spokojní zamestnanci. Zamestnanci vytvárajú hodnotu a ich správne nastavenie a dostatočná motivácia dokážu zvýšiť efektivitu jednotlivých procesov, čím sa zvýši celková výkonnosť spoločnosti. Spokojný a motivovaný zamestnanec si môže časom vytvoriť k spoločnosti dostatočne pevný vzťah, ktorým je lojalita. Lojálny zamestnanec bude stáť za rozhodnutím spoločnosti a bude budovať jej dobré meno aj mimo miesta výkonu svojej práce. Spoločnosti však na svojich zamestnancov, ktorých môžeme nazvať aj internými zákazníkmi, bohužiaľ často krát, možno nevedome, zabúdajú. Ich spokojnosť je preto potrebné merať pravidelne, pomocou ucelenej štruktúry a spôsobom, ktorým je možné výsledky hodnotenia archivovať a následne, s odstupom času vyhodnocovať.

Z vyhodnotenia modelu START je zrejmé, že spoločnosť BRA-VUR dopadla v hodnotení Pracovníci – výsledky spomedzi všetkých kritérií najhoršie. Výkonnosť tohto kritéria dosahuje 13,20% úspešnosť. Medzi hlavné dôvody tohto výsledku patrí absencia mierok zameraných na výkonnosť zamestnancov a nepravidelné meranie ich spokojnosti.

Prípadné problémy a spory vzniknuté medzi pracovníkmi či pracovníkmi a zamestnancami spoločnosť rieši pohovormi medzi štyrmi očami až po ich vzniknutí. Existuje iniciatíva manažmentu posudzovania jednotlivých vzťahov na pracovisku a merania spokojnosti zamestnancov, no vykonáva sa iba formou osobných pohovorov uskutočňovaných približne dva krát ročne s priamym nadriadeným. Tento spôsob môže byť neefektívny, pretože zamestnanci nadobúdajú pocit, že nemôžu byť dostatočne otvorení a úprimní. Kritika priameho nadriadeného na pohovore s ním nie je príjemná ani pre jednu stranu. Dostatočná otvorenosť je preto kľúčovým faktorom. Ďalšia nevýhoda je, že tieto hodnotenia

prebiehajú iba dva krát ročne a sú na dobrovoľnej báze, z čoho vyplýva, že zamestnanci túto možnosť nemusia využívať. Poslednou nevýhodou môže byť absencia záznamov z takýchto hodnotení, ktorá zapríčiňuje nedostatok dát pre prípadné porovnávanie v čase či medzipodnikové zrovnávanie.

Napriek tomu chcem podotknúť, že takáto iniciatíva je lepšia ako žiadna, no je potrebné vytvoriť podklad ktorý by ju vylepšil. Takýmto podkladom by mohol byť dotazník spokojnosti zamestnancov. Dotazníkové šetrenie môže byť zabezpečené interným spracovaním alebo externou spoločnosťou. Výhoda externej spoločnosti je väčšia otvorenosť a úprimnosť, čím sa zvýši vypovedacia schopnosť takéhoto prieskumu. Nevýhoda je však vznik nákladov ktoré nie sú nevyhnutné. Interný prieskum v spoločnosti je podstatne lacnejší a najvyšším nákladom je čas vyhotovovateľa a spracovávateľa výsledkov.

Mojím odporúčaním by bolo, vzhľadom na nižší počet zamestnancov v spoločnosti a nižšie náklady spojené s uskutočnením návrhu, uskutočňovať tieto šetrenia vo vlastnej réžii. Tento dotazník by mal byť anonymný, z dôvodu zamedzenia uzavretosti zamestnancov voči spoločnosti. Mal by byť taktiež časovo nenáročný, z dôvodu udržania pozornosti respondenta. Samotné dotazníkové šetrenie je potrebné pravidelne opakovať, pre možnosť získavania údajov v čase, ktoré môžu následne slúžiť k analyzovaniu a porovnávaniu výsledkov. Opakovanie odporúčam v kvartálnych intervaloch. Vhodne spracované a uskutočnené dotazníkové šetrenie môže byť kľúčovým podkladom pre uskutočňovanie semestrálnych pohovorov, ktoré sú v spoločnosti už teraz uskutočňované.

Návrh dotazníka som spracoval vychádzajúc z modelu START a metodiky EFQM. Dotazník obsahuje dve časti, pričom prvá časť sa skladá z trinástich uzatvorených otázok, kde respondent odpovedá na jednotlivé otázky výberom z možností: Áno, Skôr áno, Skôr nie, Nie. Druhá časť sa skladá z otvorenej otázky, kde môže respondent doplniť komentár či podnet voči spoločnosti. Dotazníky je možné spracovať a následne uchovať vo fyzickej alebo elektronickej podobe pomocou nástrojov ako Formuláre Google či Survio. V oboch prípadoch je možné dosiahnuť celkovú anonymitu. Tieto nástroje ponúkajú zobrazenie výsledkov tabuľkovo či graficky, čo uľahčí následné vyhodnocovanie. Návrh dotazníka je priložený v prílohe č. 2.

Ďalšími nástrojmi, ktoré môžu zvýšiť hodnotenie modelu a taktiež prispieť k zvýšeniu výkonnosti spoločnosti je vytvorenie potrebných mierok pre zachytávanie trendov. Tieto mierky však neslúžia iba k získaniu vyššieho počtu bodov. Poskytujú jednoduchý analytický nástroj zobrazujúci rozličné pohľady zamestnancov na spoločnosť. Spoločnosť má nastavenú mierku úrazovosti na pracovisku. Túto mierku by som doplnil o vnímanie prostredia zamestnancami, efektivity vzájomnej komunikácie, rôznymi absolvovanými školeniami a odbornosťou, hodnotením ich pracovnej morálky, počtom dní v práci či na základe odmien, ktoré dostávajú. Niektoré tieto mierky je možné zaviesť a hodnotiť na základe vyššie spomenutého dotazníka.

3.2 Spätná väzba od zákazníkov

Ak zamestnancov definujeme ako osoby, ktoré v podniku hodnotu vytvárajú, zákazníci sú tými, ktorí spoločnosti za túto hodnotu platia a prinášajú jej tak potrebné zdroje pre jej fungovanie a možnosť budúceho rozvoja. Orientácia na zákazníka, uspokojovanie jeho potrieb a jeho celkovú spokojnosť je jedným zo základných pilierov TQM filozofie. Je povinnosťou manažmentu aby naučili svojich zamestnancov myslieť na potreby zákazníka počas každej svojej činnosti. Predpokladom spokojného zákazníka sú spokojní zamestnanci, ktorí vykonávajú svoju prácu svedomito a efektívne.

Zákazník má veľkú moc, ktorou môže formovať a modelovať budúcu úspešnosť každej spoločnosti. Ak je zákazník spokojný, je vysoko pravdepodobné, že o tom povie svojim známym formou odporúčaní a rôznych recenzií. Ak však zákazník spokojný nie je, dokáže svojou neprijemnou skúsenosťou urobiť rovnaké, ba až väčšie množstvo škody. Je preto potrebné vedieť čo si zákazníci myslia a ako hodnotia skúsenosti so spoločnosťou, s ktorou jednali. Spokojný zákazník je tou najlepšou reklamou.

Spoločnosť BRA-VUR sa roky sústredila primárne na B2B trh, pričom manažment priamo jednal so zástupcami zákazníckych spoločností. Ich požiadavky boli špecifické a poverená osoba podmienky prispôbovala a menila podľa potreby zákazníkov. Spoločnosť verí, že pravidelný zákazník je lepší ako ten, ktorý už služby spoločnosti v budúcnosti nevyužije, preto sa zástupcovia spoločnosti snažia so svojimi zákazníkmi budovať dobré vzťahy.

V posledných dvoch rokoch však spoločnosť, dnes už čiastočne aj vplyvom pandémie COVID-19 zmenila smerovanie svojej pôsobnosti z čisto B2B trhu na B2C trh. Menší zákazníci majú taktiež potenciál generovať tržby, no je potrebné ich väčšie množstvo. Títo zákazníci sú taktiež oveľa náchylnejší na zlé hodnotenia či nepriaznivé odporúčania, pretože nemajú takú vyjednávaciu silu ako B2B zákazníci, vytvoriť si individuálne zmluvné podmienky. Preto je o to podstatnejšie nejakým pravidelným spôsobom získavať informácie o názoroch, náladách a spokojnosti zákazníkov.

Výsledky zákazníkov vychádzajúce z modelu START v kapitole 2.3.6 sa umiestnili ako druhé najhoršie hodnotené kritérium s 23,38% hodnotením. Podobne ako vo výsledkoch zamestnancov, toto hodnotenie bolo spôsobené predovšetkým absenciou akéhokoľvek spôsobu merania spokojnosti zákazníkov.

Najjednoduchším a najefektívnejším meraním zákazníckej spokojnosti je opýtanie sa. Pri B2B zákazníkoch je potrebné sa pýtať na spokojnosť po uzatvorení kontraktu, po dodaní služby a prakticky pri každom osobnom stretnutí, neinvazívnym spôsobom. Väčší zákazníci môžu mať aj nápady ako vylepšiť to, čo sa vylepšiť dá. Preto je potrebné takéto nápady zadokumentovať a následne prehodnotiť s vedením spoločnosti.

Ďalšia forma, ktorou sa môže spoločnosť spýtať svojich existujúcich zákazníkov na ich pocity a nápady je, podobne ako v návrhu 3.2, dotazníkové šetrenie. Mnoho spoločností využíva na zistenie zákazníckej spokojnosti (alebo nespokojnosti) dotazníky. Jedná sa o jednoduchú, časovo a nákladovo nenáročnú formu komunikácie, ktorá môže priniesť množstvo zákazníckych podnetov a nápadov. Zákazníci majú takto možnosť, napríklad v prípade nepríjemnej skúsenosti, kontaktovať spoločnosť pred tým, než začnú naokolo poškodzovať jej meno. Takéto dotazníky sa jednoducho archivujú a vyhodnocujú, pričom je spoločnosti hneď jasné, kde sa nachádza, čo treba zlepšiť a k čomu je potrebné sa priblížiť.

Dotazník by mal byť výstižný a krátky, distribuovaný formou e-mailu zákazníkom, ktorí uskutočnili úspešný obchod. Je potrebné dodržať istý časový horizont, ktorý by nemal presiahnuť sedem dní od poskytnutia služby. Po siedmych dňoch je zákazník, vzhľadom na druh poskytnutej služby, schopný posúdiť jej kvalitu a prípadne prísť s pripomienkami.

Spoločnosť disponuje kontaktnými údajmi na zákazníkov z dôvodu zasielania elektronických faktúr po uskutočnení služby. V rámci tohto návrhu som vytvoril vzor dotazníka, ktorý je možné prepísať do elektronickej podoby alebo ho pokladať za podklad pre takýto druh prieskumu spokojnosti. Možnosti odpovedí a skladba otázok je podobná dotazníku spokojnosti zamestnancov. Dotazník spokojnosti zákazníkov sa nachádza v prílohe č. 3.

Tak ako je potrebné zistiť a analyzovať nálady aktuálnych zákazníkov, je potrebné aktívne získavať nových zákazníkov. Jedným zo spôsobov je aj dobré odporúčanie. Ďalším spôsobom je priblíženie spoločnosti a budovanie jej obchodného mena využitím najmodernejších technológií. Medzi tieto technológie patria aj pomerne nenákladné sociálne siete, využité aj ako marketingový nástroj. Ich benefity a možnosti sú popísané v kapitole 3.4.

3.3 Zavedenie benchmarkingu

Benchmarking, alebo medzipodnikové zrovnávanie je dôležitou súčasťou podnikateľského prostredia, no na Slovensku nepatrí medzi často využívané či všeobecne známe formy manažérskych metód. Jedná sa o náročný systematický postup porovnávania spoločnosti s lepšou spoločnosťou (či oddelením tej istej spoločnosti) v závislosti na druhu porovnávania. V kapitole 1.5.1 je benchmarking bližšie popísaný vychádzajúc z poznatkov viacerých autorov. Benchmarking je možné rozdeliť na interný a externý podľa miesta vykonávania a na výkonový, funkcionálny a procesný, podľa charakteru porovnávaného subjektu.

Zo zistení na základe hodnotenia spoločnosti BRA-VUR modelom START vyplýva, že spoločnosť nevyužíva žiadnu formu medzipodnikového zrovnávania. Spoločnosť nevyužíva ani interný benchmarking, no to je pochopiteľné, keďže sa jedná o menšiu spoločnosť s menším počtom oddelení a zamestnancov. S benchmarkingom sa v modeli START stretneme hneď v niekoľkých hodnotených kritériách. Je možné ho využívať v celej oblasti výsledkov, ktorá pokrýva prakticky každú časť spoločnosti. Vzhľadom na jeho absenciu spoločnosť dosiahla nižšie hodnotenie v tejto oblasti.

Jeho zavedenie však dokáže zvýšiť okrem dosiahnutého skóre aj celkovú výkonnosť spoločnosti.

Pri benchmarkingu je potrebné vybrať si činnosti, resp. výsledky vhodné na porovnanie. Je možné porovnávať mierky stanovené v spoločnosti, interné ukazovatele výkonnosti či finančné ukazovatele spoločnosti. Podkladom pre tieto dáta môžu byť aj informácie získané z dotazníkových šetrení ktoré navrhujem.

Po stanovení vhodných činností je ďalším veľmi dôležitým krokom výber správneho partnera. Benchmarkingový partner by mal byť lepší, než je spoločnosť. V literatúre sa uvádza, že by to mala byť dokonca najlepšia spoločnosť v danej lokalite či na danom trhu. Problém však nastáva v momente dohody medzi týmito stranami. Ako som už uviedol, na Slovensku nie je benchmarking často využívaným nástrojom a výber partnera by mohol byť problémový.

Spoločnosť BRA-VUR má však oproti svojim konkurentom výhodu. Patrí totiž do skupiny Marti Group. Jedná sa o Švajčiarsku skupinu ktorá vlastní vyše 80 spoločností na celom svete, podnikajúcich v podobnom alebo rovnakom odvetví ako spoločnosť BRA-VUR. Marti Group je v manažmente aj ďalších dvoch spoločností na Slovensku. Jedná sa o spoločnosti TuCon, a.s. a Renesco a.s., pričom obe dosahujú vyšších tržieb, z čoho môžeme usudzovať, že sa jedná o lepšie spoločnosti. V spoločnosti TuCon, a.s. je pán Ing. Miroslav Žák členom dozornej rady. Pán Žák je taktiež členom predstavenstva spoločnosti BRA-VUR. Tento fakt napovedá o dobrých vzťahoch medzi jednotlivými spoločnosťami, čo by mohlo potenciálny problém s neochotou spoločnosti poskytovať údaje pre medzipodnikové porovnávanie eliminovať.

Ďalším vhodným nástrojom pre externý benchmarking finančných ukazovateľov je nástroj FinStat. FinStat je celoslovenskou databázou všetkých spoločností zapísaných v obchodnom a živnostenskom registri Slovenskej a taktiež Českej republiky. Okrem prehľadu jednotlivých účtovných dokladov dokáže tento nástroj vygenerovať finančné ukazovatele vybranej spoločnosti vo forme reportu. Tento nástroj je však spoplatnený rôznymi úrovňami dostupných dát. Pre potreby zrovnávania finančných ukazovateľov je postačujúci najlacnejší balík FinStat PREMIUM v hodnote 350 € ročne (FinStat Premium, 2021).

3.4 Zvýšenie povedomia o spoločnosti

Potreba zvýšenia povedomia o spoločnosti BRA-VUR priamo vychádza z výsledkov kritéria Spoločnosť – výsledky. Výsledok tohto kritéria je 24,27 %, ktoré spoločnosť dosiahla hlavne vďaka snahe o ekologické zmýšľanie a udržateľnú budúcnosť. Oblasť týkajúca sa povedomia o spoločnosti medzi širšou verejnosťou však zaostávala. Dobré meno dokáže pomôcť v každej oblasti týkajúcej sa spoločnosti, preto je potrebné ho svedomito budovať a zveľadľovať. Sila hovoreného slova patrí medzi najsilnejšie formy reklamy, či už pozitívnej alebo negatívnej.

Účastníci hodnotenia spoločnosti uviedli, že spoločnosť aktívne neparticipuje v žiadnych akciách či udalostiach týkajúcich sa dobročinných či neziskových podujatí. Taktiež nevyužíva aktívnu reklamu alebo iný druh marketingu zameraného na širšiu verejnosť. Spoločnosť nevzbudzuje záujem v médiách žiadneho charakteru. To je možné overiť jednoduchým vyhľadávaním v akomkoľvek internetovom vyhľadávači.

Čiastočne to zapríčiňuje aj business model spoločnosti, ktorý bol dlhodobo orientovaný na B2B trh, no ukončením niektorých kľúčových projektov v rokoch 2018 a 2019 sa manažment spoločnosti snažil zvýšiť atraktivitu a vykryvať pokles tržieb zameraním svojej aktivity aj na B2C trh. Tento trh je viac náchylný na povedomie o spoločnosti, reklamu a meno. To je možné zlepšiť dvoma spôsobmi.

Prvý spôsob je snaha zvyšovať povedomie rôznymi aktivitami a aktívnym, často krát finančným prispievaním pri organizáciách rozličných benefičných koncertov, udalostí pre deti, prispievaním do športu a športových podujatí. Ďalšia možnosť je zapájanie sa do udalostí organizovaných Vyšším územným celkom alebo Samosprávnym krajom na základe „pro bono“ aktivít. Spoločnosť má prostriedky na pomáhanie pri budovaní detských ihrísk, či parkov a iných projektov týchto územných celkov. Tento spôsob je však vysoko kapitálovo náročný a potrebuje prejsť dlhými schvaľovacími procesmi či inými byrokratickými prekážkami.

Druhý spôsob, kapitálovo oveľa prístupnejší, je využívanie sociálnych sietí. Sociálne siete sú dôležitým aspektom každodenného života a nemusia slúžiť iba na trávenie voľného času a zábavu. Ich využitie v business prostredí si každým dňom uvedomuje čoraz

viac spoločností. Na Slovensku však tento celosvetový trend spoločnosti nenasledujú a nevyužívajú jeho plný potenciál. Na tento fakt naráža aj Chlebovský (2019) vo svojej opakovanej štúdií, ktorá porovnáva využívanie sociálnych sietí u vybraných spoločností vo Švajčiarsku, v Českej republike a na Slovensku. Slovensko obstálo v tejto štúdií hlboko podpriemerne.

Spoločnosť BRA-VUR by sa mala preto zamerať na budovanie mena na internete, čím by mohla využiť príležitosť a predbehnúť prípadnú konkurenciu. Stránky spoločnosti sú moderné a intuitívne, čo je pre začiatok vhodný stavebný pilier. Spoločnosť má na svojej stránke kategórie referencie a fotogaléria. K týmto kategóriám sa však potenciálny zákazník nedostane ak presne nevie čo a kde hľadať. Založenie účtov na sociálnych sieťach a aktívne približovanie činností spoločnosti potenciálnym zákazníkom dokáže zákazníka dostať až na stránky spoločnosti a priniesť tak obchod, ktorý by ináč nevznikol.

Jednalo by sa o založenie účtov na kľúčových a najvplyvnejších sociálnych médiách. Instagram, Facebook a prípadne YouTube. Založenie je však iba začiatok cesty. Sociálne siete môžu byť médium ktoré priblíži spoločnosť zákazníkom a zákazníkov spoločnosti. Poverenou osobou, ktorá by dostala na starosť tieto sociálne siete by mohol byť office manager. Jednalo by sa o spravovanie týchto účtov, pričom by to nemuselo byť časovo náročné. Efektívne pridávanie obsahu a spracovávanie podnetov môže trvať od 15-25 minút rozložených počas celého dňa.

Medzi obsah ktorý sa hodí na sociálne siete spoločnosti môžu patriť fotografie a videá z terénu alebo aj pravidelné informácie o nových veľkých zákazkách a o bežných činnostiach spoločnosti. Keďže sa nejedná o náročnú a invazívnu činnosť, zamestnanec spravujúci tieto sociálne siete by mohol byť ohodnotený čiastkou 60 € k mesačnej výplate, v závislosti od objemu pridávaného obsahu.

Ak by sa zamestnanec venoval sociálnym sieťam 25 minút denne, čo je vysoko postačujúce, a kalkulujeme s 20 pracovnými dňami počas mesiaca, investoval by im tento zamestnanec 500 minút mesačne. To je takmer 8 a pol hodiny. Hodinová mzda za spravovanie sociálnych sietí sa teda pohybuje na 7,2 €/hod.

So sociálnymi sieťami je v dnešnej dobe oboznámený už takmer každý, nie je potreba špeciálneho školenia či inštruktáže.

Podľa Petry Smith (2018) je sociálny marketing najlepšou nízkorozpočtovou marketingovou stratégiou určenou na budovanie značky a tvorbou nových marketingových príležitostí.

Autorka udáva desať dôvodov prečo by mali spoločnosti využívať sociálne siete.

1. **Zvyšujú povedomie o spoločnosti** – Možnosť oslovenia veľkého množstva potenciálnych zákazníkov v reálnom čase je jedna z najväčších predností sociálnych sietí. Budovanie komunity je dlhodobým procesom a preto je potrebné sa aktívne podieľať na tvorbe obsahu. Časom sa spoločnosť dostane do užívateľského povedomia a taktiež podvedomia, čo môže závažiť pri zákazníckom výbere v konkurenčnom boji.
2. **Dávajú podnikaniu ľudskú tvár** – Priblíženie spoločnosti potenciálnym zákazníkom dokáže vyvolať jej osobnejšie vnímanie a pocit ľudského prístupu, čím odstráni predsudok o korporátnej identite.
3. **Umožňujú potenciálnym zákazníkom vyhľadať spoločnosť** – Veľké množstvo zákazníkov pred uskutočnením nákupu vyhľadáva požadované produkty a služby na internete, preto je dôležité byť viditeľný. Sociálne siete priamo ovplyvňujú pozíciu vo vyhľadávači čím dokážu zvýšiť šancu výberu práve tejto spoločnosti.
4. **Dávajú reálnu spätnú väzbu** – Sociálne siete dokážu spoločnosti napovedať o povahe a potrebách jej existujúcich a potenciálnych zákazníkov. Vďaka nim je možné vidieť čo hovoria, čo majú radi a čomu je potrebné sa vyhnúť.
5. **Umožňujú efektívny zákaznícky servis** – Pozitívne aj negatívne skúsenosti zákazníci často píšu na sociálne siete. Je však lepšie ak to píšu priamo spoločnosti než každému okolo seba. Ich riešenie môže verejne zvýšiť mienku o spoločnejší. Čas je kľúčovým faktorom a sociálne siete dokážu skrátiť dobu odozvy na pár hodín či dokonca minút.
6. **Vytvárajú nové obchodné príležitosti** – V dnešnej dobe má väčšina ľudí aspoň jednu sociálnu sieť. Preto je potrebné byť tam, kde sú aj títo ľudia. Postupne sa im spoločnosť dostane do podvedomia a až budú potrebovať využiť jej služby, vedia kde hľadať.

7. **Zvyšujú návštevnosť webstránky spoločnosti** – Čím vyššia návštevnosť stránky, tým väčšia šanca prezerania produktov a vytvárania nových obchodov.
8. **Predstavujú finančne efektívne reklamné prostriedky** – Sociálne siete majú množstvo bezplatných funkcií, vďaka ktorým sa stane jediným nákladom čas. Ak sa spoločnosť rozhodne využívať platenú reklamu, jej cielenie je vďaka pravidelným užívateľským aktualizáciám oveľa presnejšie než kdekoľvek inde.
9. **Monitorujú konkurenčný trh** – Konkurenčné spoločnosti často krát využívajú sociálne siete tiež. Tým vzniká možnosť prieskumu konkurencie na základe ich príspevkov, produktov, inovácií a obsahu ktorý zdieľajú.
10. **Slúžia na vyhľadávanie talentov** – Sociálna sieť LinkedIn je presnou definíciou tohto bodu. Urýchľuje nachádzanie talentovaných budúcich zamestnancov či zamestnankýň a naopak, zamestnanci a zamestnankyne dokážu nájsť spoločnosť, ktorá je pre nich zaujímavá (Smith, 2018).

3.5 Opakovanie hodnotenia spoločnosti

Aplikovaním modelu START vychádzajúceho z metodiky EFQM Modelu Excelencie sa pre spoločnosť otvorili možnosti na ceste k neustálemu zlepšovaniu. Keďže je tento model pozvoľným úvodom do problematiky manažmentu kvality a filozofie TQM, manažment spoločnosti a zamestnanci podieľajúci sa na sebahodnotení v tejto práci boli oboznámený s komplexnosťou skúmanej problematiky, ako aj časovou náročnosťou či potrebou porozumieť jednotlivým procesom.

Z výsledkov analytickej časti je možné tvrdiť, že má spoločnosť množstvo priestoru na zlepšenie. Spoločnosť, jej majitelia, manažéri a zamestnanci však vedia kde sa na tejto ceste za neustálym zlepšovaním nachádzajú. Týmto nástrojom dokážu upriamiť pozornosť na možné kritéria, ktorých vylepšenie môže spoločnosti priniesť zlepšenie komunikácie, efektivity a predovšetkým celkovej výkonnosti.

Na druhej strane je však nutné znova uviesť, že sa jednalo o prvé hodnotenie a úplne prvé zoznámenie zamestnancov a vedenia spoločnosti s manažérskymi modelmi vzťahujúcimi sa na hodnotenie jej celkovej kvality.

Výsledky ktoré z hodnotenia uskutočneného v kapitole 2.3 vychádzajú, poukazujú na mnoho oblastí, ktoré by bolo možné zlepšiť. Vo vyššie spomenutých návrhoch som sa zameral predovšetkým na zlepšenie najkritickejších oblastí, ktoré by v nasledujúcom hodnotení, po úspešnej aplikácii jednotlivých návrhov, mohli viesť k zvýšeniu výkonnosti.

Keďže sa však jedná o cyklus neustáleho zlepšovania, pre maximalizáciu úspešnosti a možnosť ďalšieho zhodnotenia prípadných zmien a progresu, odporúčam vykonávať hodnotenie spoločnosti pomocou použitého nástroja pravidelne v každoročnom intervale. Dáta získané z opakovaného hodnotenia dokážu poskytnúť manažmentu spoločnosti jasnú predstavu o spôsobe, efektivite a kvalite svojho riadenia. Pre ešte lepšie porozumenie jednotlivým kritériám a procesom v spoločnosti existuje viacero možností uskutočnenia opakovaného hodnotenia.

3.5.1 Možnosti hodnotenia

Prvá možnosť ktorá sa spoločnosti naskytuje je opakovanie hodnotenia modelom START. S modelom START sú zamestnanci zoznámení, poznajú jeho štruktúru a formu spracovania. Časom však môže nastať situácia, že by manažment spoločnosti chcel podrobnejšie preskúmať jednotlivé kritéria a procesy na nich nadväzujúce. To by mohlo spôsobiť, že hodnotenie modelom START by nebolo dostatočne hĺbkovým hodnotením. V tomto prípade navrhujem prechod na nasledujúcu úroveň hodnotenia.

Prvá možnosť hodnotenia je aplikácia modelu START PLUS. Tento model je „druhým“ krokom na ceste k excelentnej spoločnosti. Od modelu START sa líši predovšetkým svojim komplexnejším spracovaním a väčšou časovou náročnosťou. Spoločnosti ktoré sa vyberú touto cestou by už mali mať nejakú skúsenosť s manažmentom kvality z dôvodu prirodzenejšieho a jednoduchšieho spracovania hodnotenia poverenými zamestnancami a lepšieho porozumenia jednotlivých krokov.

Model START PLUS sa neaplikuje, na rozdiel od svojho predchodcu, formou dotazníkového šetrenia. Spracovanie sa delí na dve oblasti, oblasť predpokladov a oblasť výsledkov. Oblasť predpokladov je analyzovaná vo forme otázok, pričom odpovede sú zaznamenávané celými vetami v hodnotiacej správe. Výsledky spoločnosti zachytáva každá spoločnosť iným spôsobom, preto táto oblasť nedisponuje presne stanovenými otázkami. Je potrebné

mať v spoločnosti zavedené mierky jednotlivých kritérií a tieto mierky musia disponovať konkrétnou číselnou hodnotou, z dôvodu možnosti sledovania trendov, cieľov a porovnania výsledkov s ďalšími spoločnosťami (Braun, 2013).

Ďalšia možnosť hodnotenia výkonnosti spoločnosti je jej prihlásenie do súťaže Národnej ceny SR za kvalitu. Vychádzajúc z hodnotenia vyhotoveného v tejto práci by sa bolo však potrebné vžiť s vyššie uvedenými modelmi hodnotenia v dostatočnej miere, pre možnosť dosiahnuť čo najvyššieho skóre.

Súťaž je vyhlasovaná každoročne už od roku 2000 a spoločnosti môžu dosiahnuť rôzne ocenenia v rôznych kategóriách. Súťažiaci spoločnosti sa delia na tri skupiny. Prvou skupinou sú veľké organizácie vyrábajúce výrobky a poskytujúce služby. Pri spoločnostiach vyrábajúcich výrobky sem spadajú všetky spoločnosti od 251 zamestnancov vrátane. Pre spoločnosti poskytujúce služby je to od 51 zamestnancov vrátane. Ďalšou kategóriou sú malé a stredné spoločnosti vyrábajúce výrobky a poskytujúce služby analogicky do 250 zamestnancov a 50 zamestnancov. Poslednou skupinou sú organizácie verejného sektora (model CAF). Spoločnosť BRA-VUR spadá pod organizácie poskytujúce služby do 50 zamestnancov (Národná cena SR za kvalitu, ÚNMS SR, © 2021).

Stupne ocenenia sú zobrazené na nasledujúcom obrázku.

Model výnimočnosti EFQM (max. 1000 bodov)	
Víťaz Národnej ceny SR za kvalitu	organizácia s najvyšším počtom bodov, pričom musí dosiahnuť minimálne 450 bodov
Ocenený finalista	401 a viac bodov
Ocenenie zlepšenia výkonnosti	301 – 400 bodov
Ocenenie za zapojenie sa do súťaže	200 – 300 bodov

Model CAF (max. 900 bodov)	
Víťaz Národnej ceny SR za kvalitu	organizácia s najvyšším počtom bodov, pričom musí dosiahnuť minimálne 405 bodov
Ocenený finalista	361 a viac bodov
Ocenenie zlepšenia výkonnosti	271 – 360 bodov
Ocenenie za zapojenie sa do súťaže	180 - 270 bodov

Obrázok č. 5: Stupne ocenenia v súťaži Národná cena SR za kvalitu (Zdroj: Národná cena SR za kvalitu, ÚNMS SR, © 2021)

Je potrebné poznamenať, že spoločnosť môže získať ocenenie už pri dosiahnutí 200 bodov pričom ocenenie zobrazuje zapojenie spoločnosti do súťaže a oficiálny začiatok využívania modelu výnimočnosti EFQM ako nástroja manažérskej súťaže. Pri dosiahnutí minimálne 450 bodov a porazení ostatných spoločností, ktoré sa dostali do tejto kategórie získa spoločnosť členstvo Siene slávy Národnej ceny. Súťaž stále prebieha vo forme modelu EFQM pred rokom 2021, a teda vo forme ktorá bola aplikovaná v tejto diplomovej práci (Národná cena SR za kvalitu, ÚNMS SR, © 2021).

Pre možnosť súťažiť v tejto celonárodnej súťaži je súťažiaca spoločnosť povinná uhradiť jednorazový vstupný poplatok, pre spoločnosti poskytujúce služby do 50 zamestnancov, vo výške 2000 € (Národná cena SR za kvalitu, ÚNMS SR, © 2021).

3.5.2 Spôsoby hodnotenia

Prvé dve modely hodnotenia môžu byť aplikované v spoločnosti dvoma spôsobmi. Prvým je spolupráca s študentom vysokej školy v záverečnom ročníku, v rámci písania záverečnej práce, ako to bolo v tomto prípade. Tento spôsob je časovo náročnejší a výsledky sa spoločnosti dostavia s miernym oneskorením. Nie je však spojený so žiadnymi nákladmi, mimo čas potrebný na vyplnenie dotazníka a zodpovedanie otázok v rámci spolupráce so študentom.

Ďalším spôsobom ktorý je možné uplatniť vo všetkých spôsoboch hodnotenia je vyškolenie vybraných pracovníkov spoločnosti v danej problematike. Tento spôsob môže zvýšiť efektivitu hodnotenia a závery z neho sú dostupné spoločnosti v momente vyhodnotenia vytvorenej správy zamestnancami spoločnosti. Nie je nutné čakať na externý subjekt, akým je napríklad študent, k dodaniu výsledného hodnotenia. Na druhej strane sa však zvýšia náklady spojené s hodnotením a aplikáciou modelu.

Školení zameraných na EFQM model excelencie nie je na Slovensku a v Českej republike veľké množstvo. Na internete som dohľadal dve spoločnosti ktoré tieto školenia ponúkajú. Prvá spoločnosť je samotná Česká společnost pro jakost, z.s., ktorej model START bol použitý v tejto diplomovej práci. Ďalšia spoločnosť ktorá poskytuje EFQM školenia je spoločnosť FBE Bratislava, s.r.o.. V oboch prípadoch sa jedná o základný kurz.

Dĺžka kurzu ponúkaného spoločnosťou ČSJ je jeden deň, presnejšie šesť hodín. Zúčastnení zamestnanci získajú prehľad o hodnotení, vypracovaní hodnotiacej správy, dôležitosti problematiky a manažérske zručnosti v EFQM modeli. Cena kurzu je 8458 Kč s DPH na osobu, čo je v prepočte pri dnešnom menovom kurze (30. 4. 2021 – 25,86 kč/eur) 327,01 €. Kurz je potrebné absolvovať v sídle spoločnosti ČSJ v Prahe (Model EFQM - základní kurz - Česká společnost pro jakost, © 2021).

Dĺžka kurzu ponúkaného spoločnosťou FBE sú dva dni (14 hodín) a je určený pre skupiny vedúcich zamestnancov a manažérov do 10 ľudí. Náplňou kurzu a získané benefity z tohto kurzu sú podobné ako v spoločnosti ČSJ (EFQM Excellence Model - Bratislava, © 2021).

Na základe telefonátu, priamo s lektorkou, som sa dozvedel, že kurz sa vykonáva v priestoroch spoločnosti ktorá má o kurz záujem a vzhľadom na pandemické opatrenia spôsobené ochorením COVID-19 je možné využiť formu školenia na diaľku napríklad pomocou aplikácie Skype, Zoom či Microsoft Teams. Cena tohto kurzu je 2320 € s DPH. Pri skupinke 10 zamestnancov je to možné rozpočítat' na 232 € za osobu.

3.6 Prínosy návrhov riešení

Prvým návrhom je zvýšenie efektivity spätnej väzby od zamestnancov. Tá je momentálne získavaná iba na základe dobrovoľných polročných pohovorov s nadriadeným. To však nemusí dostatočne zobrazovať realitu. Preto navrhujem zaviesť pravidelné, opakované prieskumy spokojnosti zamestnancov formou dotazníkového šetrenia, ktoré sa bude vykonávať v kvartálnych intervaloch. Odporúčam toto šetrenie vykonávať vo vlastnej réžii, vzhľadom na nižší počet zamestnancov v spoločnosti. Tieto dotazníky môžu byť zamestnancom rozdávané vo fyzickej forme alebo v elektronickej podobe, pomocou rôznych nástrojov akými sú napríklad Google Forms alebo Survio. Keďže sa jedná o nástroje zdarma, prakticky jediným nákladom je čas na vypracovanie a následnú sumarizáciu výsledkov. Vzorový dotazník som navrhol v prílohe č. 2.

Druhým návrhom je zavedenie spätnej väzby od zákazníkov. Z výsledkov hodnotenia modelu START som sa dozvedel, že spoločnosť nevyužíva žiaden spôsob spätnej väzby

od zákazníkov a preto nedokáže zachytávať zmeny nálad či svoju vlastnú mienku v zákazníckej komunite. Táto spätná väzba môže byť získavaná taktiež vo forme dotazníkového šetrenia rozposielaného zákazníkom elektronickou formou, podobne ako v predošlom návrhu. Tie by sa posielali zákazníkom na ich e-mailové adresy do doby siedmych dní od uskutočnenia služby či predaja výrobkov. V prípade B2B trhu je potrebné, aby sa obchodný zástupca osobne či telefonicky opýtal obchodného partnera na jeho názory a pocity, prípadne na podnety slúžiace k zlepšeniu poskytovaných služieb.

Tretím návrhom je zavedenie benchmarkingu v spoločnosti. Benchmarking patrí medzi efektívne manažérske metódy, ktoré môžu dopomôcť zvýšiť celkovú výkonnosť spoločnosti. Predmetom benchmarkingu môžu byť dáta a mierky vytvorené napríklad na základe dát získaných z dotazníkových šetrení z predošlých návrhov. Taktiež je možné porovnávať spôsob vykonávania rozličných procesov v spoločnosti, či dokonca finančných ukazovateľov jednotlivých spoločností.

V rámci spomenutých finančných ukazovateľov je možné využiť ešte jeden spôsob, ktorým je nástroj FinStat. Tento nástroj slúži ako databáza všetkých spoločností zapísaných v obchodnom a živnostenskom registri Slovenských a Českých spoločností. Ponúka, mimo iného, prehľad množstva finančných ukazovateľov týchto spoločností. Členstvo však vychádza na **350 € ročne**.

Štvrtým návrhom je zvyšovanie povedomia o spoločnosti. Budovanie dobrého mena je dlhotrvajúcim procesom. Tomuto procesu je však možné pomôcť priblížením spoločnosti potenciálnym obchodným partnerom pomocou sociálnych sietí. Jednalo by sa o tri najpoužívanjšie sociálne siete, ktorými sú Facebook, Instagram a YouTube. Tie môžu slúžiť ako efektívne marketingové nástroje, ak sú aktívne využívané. Sociálne siete sú síce zadarmo, no keďže sa jedná o potrebu pravidelného spravovania a relatívne aktívneho prispievania, navrhujem odmeniť zamestnanca ktorý to dostane na starosť **60 € k výplate**. Táto suma závisí od času investovaného do týchto nástrojov.

Posledným návrhom je opakovanie hodnotenia spoločnosti pomocou metodiky EFQM. Opakovanie hodnotenia je veľmi dôležitým bodom vo filozofii TQM, pretože sa jedná o proces neustáleho zlepšovania. Spoločnosť má na výber z **modelu START**,

s ktorým sa oboznámila v rámci tejto diplomovej práce. Taktiež si môže vybrať **model START PLUS** ktorý je náročnejším modelom na ceste za excelenciou alebo sa časom, po zapracovaní istých opatrení a návrhov, pokúsiť súťažiť v **Národnej cene SR za kvalitu**.

Existuje aj viacero spôsobov hodnotenia. Prvým je hodnotenie externým subjektom, ako je napríklad študent vysokej školy, v rámci záverečnej práce. Nákladom pre spoločnosť by bol jedine čas potrebný na sebahodnotenie. Nevýhodou však je, že hodnotiaca správa sa spoločnosti dostane až s istým oneskorením, v závislosti od spracovania práce študentom. Ďalším spôsobom je hodnotenie spoločnosti vlastnými zamestnancami, poverením jedného z nich na vypracovanie hodnotiacej správy. Zamestnancov je potrebné vyškolit' príslušnými kurzami týkajúcimi sa EFQM modelu excelencie.

Takéto školenia vykonáva na Slovensku a v Českej republike iba pár spoločností. Jednou z nich je **Česká společnost pro jakost**. Kurzy sú individuálne a je potrebné cestovať na školenie do Prahy. Školenie trvá šesť hodín a jeho cena je po prepočte **327,01 € s DPH na osobu**. Ďalšou spoločnosťou je **FBE Bratislava**. Dĺžka kurzu v tomto prípade sú dva dni (14 hodín) a školenie sa vykonáva v spoločnosti záujemcu. Jedná sa totiž o skupinové školenie pre skupiny do desať ľudí, a jeho pevná cena je 2320 € s DPH. Na osobu to vychádza teda na **232 € s DPH na osobu** pri desiatich vyškolených zamestnancov.

Aplikácia týchto návrhov nie je finančne náročná, no je potrebné venovať im dostatok času. Verím však, že ich zapracovanie dokáže pomôcť zvýšiť celkovú výkonnosť v spoločnosti.

ZÁVER

Predmetom a cieľom tejto diplomovej práce bolo zhodnotenie spoločnosti BRA-VUR, a.s. pomocou multikritériálneho modelu START vychádzajúceho z koncepcie modelu EFQM excelencie. Centrálna výskumná otázka vychádzajúca z tohto cieľa bola: *„Aká je výkonnosť spoločnosti BRA-VUR, a.s. podľa metodiky modelu START vychádzajúcej z EFQM Modelu excelencie, z pohľadu vybraných zamestnancov spoločnosti.“*

Práca bola rozdelená do troch hlavných častí. Prvá časť obsahuje teoretické východiská práce potrebné pre pochopenie skúmanej problematiky. Šlo predovšetkým o vymedzenie pojmov výkonnosť, kvalita a sebahodnotenie. Následne boli vymedzené a popísané rôzne najpoužívanjšie koncepcie hodnotenia výkonnosti. Vzhľadom na aplikáciu modelu vychádzajúceho z modelu EFQM, bol tento model podrobne vysvetlený.

Druhá časť práce bola venovaná analýze súčasného stavu spoločnosti. Spoločnosť bola krátko predstavená a následne sa vykonala finančná analýza spoločnosti, zahrnujúca vývoj tržieb, výsledkov hospodárenia a vybraných rozdielových a pomerových ukazovateľov spoločnosti. Táto analýza slúžila ako podporný prieskum kritéria kľúčových výsledkov, vymedzenia pozície spoločnosti na trhu a jej ekonomického zdravia. Finančná analýza bola nasledovaná hodnotením výkonnosti spoločnosti pomocou sebahodnotiaceho modelu START. Tento model sa delí na dve oblasti a deväť kritérií.

Najlepšie dopadlo v hodnotení kritérium Partnerstvá a zdroje s 39,93 % úspešnosťou. Oblasť predpokladov dopadla celkovo lepšie ako oblasť výsledkov. Najhoršie hodnotenými kritériami boli Pracovníci – výsledky (13,20 %) a Zákazníci – výsledky (23,38 %). Výsledky spoločnosti sa taktiež nachádzali v horšej polovici. Celkové hodnotenie spoločnosti modelom START je 27,20 %. Toto hodnotenie je odpoveďou na centrálnu výskumnú otázku.

Vychádzajúc z hodnotenia spoločnosti som vytvoril päť návrhov slúžiacich na zlepšenie výkonnosti spoločnosti. Návrhy sa vzťahujú k najhoršie hodnoteným kritériám modelu.

Prvým návrhom je zlepšenie získavanej spätnej väzby od zamestnancov spoločnosti. Tento prieskum spokojnosti dokáže spoločnosť vykonávať vo vlastnej réžii. Ide o periodicky sa opakujúci spôsob získavania dát, ktoré môžu slúžiť k ich budúcemu vyhodnocovaniu.

Ďalším návrhom je zavedenie podobného získavania dát o spokojnosti zákazníkov. Taktiež by šlo o dotazníkové šetrenie, posielané zákazníkom v krátkom odstupe času po uskutočnení obchodu. Získavanie informácií o pocitoch a náladách zákazníkov je dôležitým nástrojom manažmentu spoločnosti.

Tretí návrh sa vzťahuje k výsledkom spoločnosti a jedná sa o zvýšenie jej celkového povedomia. Spoločnosť nevyužíva žiadne sociálne siete, čo môže byť v dnešnej dobe kritickým faktorom priblíženia spoločnosti potenciálnym partnerom a zákazníkom. Vďaka využívaniu sociálnych sietí môže spoločnosť zlepšiť svoju dostupnosť na internete, no taktiež zlepšiť svoju celkovú komunikáciu.

Štvrtý návrh je zavedenie benchmarkingu. Spoločnosť nevyužíva benchmarking v žiadnej forme a aj vďaka tomu znižovala svoje hodnotenie modelom START naprieč všetkými kritériami. Porovnávanie výsledkov a procesov môže viesť k trvalému zlepšeniu výkonnosti spoločnosti.

Posledným návrhom je opakovanie hodnotenia spoločnosti podľa metodiky EFQM. Spoločnosť má na výber z viacerých dostupných modelov a spôsobov uskutočnenia hodnotenia opísaných v konkrétnom návrhu. Opakovanie je kritickým faktorom pôsobiacim na neustále zlepšovanie spoločnosti.

Návrhy boli tvorené za účelom zvýšenia celkovej výkonnosti spoločnosti ako aj jej hodnotenia v budúcnosti, vzhľadom na cieľ tejto práce. Tieto návrhy, vychádzajúc z ekonomickej situácie spoločnosti, nie sú finančne nákladné. Najobľahlejším nákladom, ktorý musí spoločnosť vynaložiť je čas.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

BARTES, František. *Jakost v podniku: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3362-9.

BRAUN, Vladimír, Klára FOUSKOVÁ, Pavel RYŠÁNEK a Dana SVOBODOVÁ, 2013. *Národní cena kvality České republiky: Model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-02426-2.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2019. Repeat Research and Comparison of Czech, Slovak and Swiss Product Innovation Oriented Firms' Communication in Social Media. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. **67**(2), 485-492. ISSN 12118516. Dostupné z: doi:10.11118/actaun201967020485

ČO JE TO MODEL EFQM - KVALITA.NOSLUS.SK. *KVALITA.NOSLUS.SK* [online]. Bratislava: Weby Google [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://sites.google.com/site/narodnacenazakvalitu2001/co-je-to-efqm>

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

EFQM Excellence Model - Bratislava: skolenia.sk, © 2021. *Viac ako 10 000 kurzov, školení a seminárov: skolenia.sk* [online]. Bratislava: Education [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.skolenia.sk/kurzy/113980/efqm-excellence-model-bratislava>

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7084-X.

FinStat Premium: databáza firiem, 2021. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste: FinStat.sk* [online]. Bratislava: Finstat ® [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://finstat.sk/premium>

FUNDAMENTAL CONCEPTS, © 2021. *HOME* [online]. Bratislava: Slovenská Spoločnosť pre Kvalitu [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <http://www.efqm.sk/fundamental-concepts.html>

- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1124-0.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- Kvalita ako ISO 9001 a systém manažerstva kvality - TSU. ISO 9001 Certifikácia -TSU [online]. Žilina: TSÜ, © 2020 [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://www.iso-tsu.sk/novinky/38-kvalita-ako-iso-9001-a-system-manazerstva-kvality>
- LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.
- Model EFQM*, 2019. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-90-5236-851-1.
- Model EFQM - základní kurz - Česká společnost pro jakost, © 2021. *Česká společnost pro jakost* [online]. Praha: ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/kurzy/model-efqm-zakladni-kurz/>

Model excellence EFQM: Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran, 2010. Brussels: EFQM, 30 s. : il., tab. ISBN 978-90-5230-522-0.

Národná cena SR za kvalitu, ÚNMS SR, © 2021. *Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky* [online]. Bratislava: ÚNMS SR [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.unms.sk/?Narodna-cena-SR-za-kvalitu>

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, Jaroslav, *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press. 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

Organisation, © 2021. *Marti Gruppe* [online]. Moosseedorf: Marti Gruppe [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.martiag.ch/de/%C3%BCber-uns/organisation>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-861-3163-7.

Produkty: BRA-VUR, a.s., © 2021. *Ťažba štrkopieskov, betónových zmesí a kameniva: BRA-VUR, a.s.* [online]. Vrútky: BRA-VUR [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.bravur.sk/produkty/>

RADAR LOGIC, © 2021. *HOME* [online]. Bratislava: Slovenská Spoločnosť pre Kvalitu [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <http://www.efqm.sk/radar-logic.html>

RYŠÁNEK, Pavel a Jan HNÁTEK, 2011. *Národní cena kvality ČR - Model START*. Vydání druhé. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-02341-8.

SMITH, Petra, 2018. Podnikatelia a sociálne siete. 10 dôvodov, prečo by ich mali využívať. *Forbes* [online]. Bratislava: Barecz & Conrad Media [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/podnikatelia-socialne-siete-10-dovodov-preco-ich-mali-vyuzivat/>

- SOUKUPOVÁ, Veronika, Štěpánka STEINBACHOVÁ a Radka KUGLEROVÁ, 2007. *Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy: společný hodnoticí [sic] rámec*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-020-1873-7.
- SUNZI, 2014. *Umění války: The art of war*. 2. vyd. Brno: B4U. ISBN 978-80-87222-35-5.
- Ťažba štrkopieskov, betónových zmesí a kameniva: BRA-VUR, a.s. [online], © 2021. Vrútky: BRA-VUR [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.bravur.sk/>
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.
- Výpis z obchodného registra SR, © 2021. *Obchodný register SR na Internetu - hlavná stránka* [online]. Bratislava [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=75829&SID=5&P=1>
- Výročná správa za rok 2019: BRA-VUR, a.s.*, 2020. Vrútky.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80247-2924-4.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

APQC	American Productivity & Quality Center
B2B	business to business
B2C	business to customer
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
ČPK	Čistý pracovný kapitál
ČPM	Čistý peňažný majetok
ČPP	Čisté pohotové prostriedky
ČSJ	Česká společnost pro jakost
ČSSR	Československá socialistická republika
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EAT	Earnings After Tax
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
EFQM	European Foundation of Quality Management
EMS	Enviromental Management System
EVA	Economic Value Added
ISO	International Organization for Standardization
ROA	Return on assets
ROCE	Return on capital employed
ROE	Return on equity
ROI	Return on investments
ROS	Return on sales
TQM	Total Quality Management

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Prehľad tržieb spoločnosti	47
Graf č. 2: Prehľad výsledkov hospodárenia.....	48
Graf č. 3: Ukazovatele likvidity.....	52
Graf č. 4: Celková zadlženosť a koeficient samofinancovania.....	53
Graf č. 5: Úrokové krytie.....	53

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: DMAIC Six Sigma.....	29
Obrázok č. 2: Princípy modelu EFQM	37
Obrázok č. 3: Hodnotiace kritéria modelu EFQM.....	39
Obrázok č. 4: Princípy modelu EFQM	41
Obrázok č. 5: Stupne ocenenia v súťaži Národná cena SR za kvalitu	82

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Profil respondentov	14
Tabuľka č. 2: Prehľad osôb v spoločnosti	44
Tabuľka č. 3: Rozdielové ukazovatele.....	50
Tabuľka č. 4: Ukazovatele rentability.....	51
Tabuľka č. 5: Ukazovatele aktivity.....	54
Tabuľka č. 6: Ukazovatele aktivity.....	55
Tabuľka č. 7: Hodnotenie kritéria Vedenie	56
Tabuľka č. 8: Hodnotenie kritéria Stratégia	57
Tabuľka č. 9: Hodnotenie kritéria Pracovníci.....	58
Tabuľka č. 10: Hodnotenie kritéria Partnerstvá a zdroje	59
Tabuľka č. 11: Hodnotenie kritéria Procesy, produkty a služby	60
Tabuľka č. 12: Hodnotenie kritéria Zákazníci - výsledky	61
Tabuľka č. 13: Hodnotenie kritéria Pracovníci - výsledky	62
Tabuľka č. 14: Hodnotenie kritéria Spoločnosť - výsledky.....	63
Tabuľka č. 15: Hodnotenie kritéria Kľúčové výsledky	64
Tabuľka č. 16: Celkové hodnotenie spoločnosti pomocou modelu START	65

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Dotazník modelu START	I
Príloha č. 2: Návrh dotazníka spokojnosti zamestnancov	V
Príloha č. 3: Návrh dotazníka spokojnosti zákazníkov	VI

Príloha č. 1: Dotazník modelu START (Zdroj: Ryšánek, 2011)

Kritérium:	Vedenie	Odpovede			
		D	C	B	A
1	Je členmi vrcholového vedenia definované poslanie spoločnosti, vízie, firemné hodnoty a zásady etiky podnikania a pôsobia ako vzor etiky jednaní?				
2	Podporujú vedúci pracovníci systematickým spôsobom zapojenie pracovníkov do procesu trvalého zlepšovania a inovačných aktivít a aktívne sa v činnostiach zlepšovania osobne angažujú?				
3	Reprezentujú členovia vrcholového vedenia svojim jednaním prijaté firemné hodnoty a etické zásady? Využívajú spätnú väzbu od zamestnancov k hodnoteniu kvality svojich manažérskych schopností a spôsobu riadenia spoločnosti?				
4	Motivujú členovia vrcholového vedenia ostatných pracovníkov k účasti na rozvoji podnikateľskej výkonnosti organizácie? Prejavujú vedúci pracovníci včasné a vhodné uznanie tímového úsilia? Naslúchajú názorom ostatných pracovníkov a reagujú na získané podnety?				
5	Zapájajú sa členovia vedenia do systematického rozvoja vzťahov a cieľenej komunikácie s kľúčovými zákazníkmi a partnermi? Zapájajú sa do aktivít s ďalšími partnermi, napr. v rámci miestnej komunity a profesijných združení?				
Kritérium:	Stratégia	Odpovede			
1	Je stratégia vašej organizácie založená na informáciách z merania výkonnosti interných procesov, na informáciách zo zisťovania potrieb zákazníkov, zamestnancov a ďalších zainteresovaných strán, údajov o vývoji na trhu a z benchmarkingu?				
2	Sú stratégie založené na analýze prevádzkových trendov výkonnosti, kľúčových kompetencií a výsledkov, ktoré vedú k pochopeniu budúceho vývoja a riadenia strategických rizík?				
3	Sú vaše strategické ciele a hodnoty podporené vašou politikou, plánmi, cieľmi a poskytnutím zdrojov zaistíte, aby ciele a plány na najvyššej úrovni organizácie boli realizovateľné, prijateľné a rozpracované do reálnych cieľov a plánov na nižších úrovniach organizačných jednotiek a útvarov?				
4	Existuje previazanie plánov, cieľov a úloh organizácie na plány, ciele a úlohy väčšiny pracovníkov, ktoré sa týkajú ich činnosti a sú zoznamené s plánmi k dosiahnutiu týchto cieľov v ich vlastnej oblasti činnosti, rovnako ako sledovanie ich plnenia?				
5	Existuje objektívny dôkaz o tom, že stratégie sú rozvíjané, preskúmané a aktualizované v súlade s potrebami zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán. Existuje hodnotenie rizík a identifikovanie spôsobov ako tieto riziká riešiť?				
Kritérium:	Pracovníci	Odpovede			

1	Má organizácia jasne definovanú stratégiu a plány v oblasti riadenia ľudských zdrojov, sú tieto materiály pravidelne aktualizované v súlade s vývojom podnikateľskej stratégie a cieľov spoločnosti?				
2	Má organizácia zaistené, že prijímaní pracovníci, odpovedajú potrebám organizácie a ctia jej hodnoty, a že existuje proces hodnotenia pracovníkov, ktorých sa týka zlad'ovanie individuálnych cieľov, rozvoja a výcviku jednotlivca s potrebami organizácie? Je tento proces hodnotený pracovníkmi ako objektívny?				
3	Má organizácia zaistené, že schopnosti a kompetencie pracovníkov požadované k plneniu vízie a strategických cieľov sú naplňované výcvikom a plánmi rozvoja jednotlivcov a tímov? Majú pracovníci potrebné nástroje, kompetencie, informácie a povolenia, aby mohli maximalizovať svoj prínos k plneniu úloh?				
4	Má vaša organizácia proces, ktorý zapája všetkých pracovníkov do činnosti zlepšenia? Je zamestnancom umožnené a sú podporovaní k angažovanosti a k prijímaniu opatrení, ktoré nevedú k ohrozeniu organizácie?				
5	Existuje efektívna obojsmerná komunikácia so zamestnancami a je ich úsilie pri činnostiach zlepšovania a pri prispievaní k úspechu organizácie uznané a odmenené? Je systém odmeňovania v súlade so stratégiou a politikou firmy?				
Kritérium: Partnerstvo a zdroje		Odpovede			
1	Sú partnerské vzťahy s dodávateľmi riadené a rozvíjané prostredníctvom proaktívneho a štruktúrovaného prístupu? Dosahujú sa prostredníctvom týchto partnerstiev vzájomné udržateľné profity a pridané hodnoty pre zákazníka?				
2	Zaisťuje vaša organizácia, aby všetky príslušné informácie, vrátane údajov o výkonnosti procesov, výkonnosti dodávateľov, o zákazníkoch a ich spokojnosti boli spoľahlivé, aktuálne, rýchlo dostupné a ľahko využiteľné príslušnými pracovníkmi?				
3	Využíva vaša organizácia svoje finančné zdroje systematickým spôsobom a v súlade s celkovou stratégiou? Využíva kontrolné postupy a riadenie finančných rizík? Je návratnosť investícií systematicky plánovaná a hodnotená?				
4	Sú hmotné aktíva (budovy, zariadenia, zásoby) riadené a neustále zlepšované v prospech organizácie a rozširovaní ich strategických cieľov a zámerov pre využívanie zdrojov spôsobom šetrným k životnému prostrediu?				
5	Existuje rutinný spôsob zaisťovania rozvoja a uplatňovania alternatív, nových technológií a optimálneho využitia duševného vlastníctva a znalostí, aby sa získali výhody služieb z hľadiska ich dopadu na podnikanie a spoločnosť?				
Kritérium: Procesy, produkty a služby		Odpovede			
1	Má vaša organizácia funkčný systém manažmentu, ktorým zaisťuje, že všetky činnosti používané pri výrobe alebo poskytovaní služieb sú funkčné a riadené podľa predpísaných noriem? (napr. ISO 9000, 14000)				

2	Sú výrobky a služby organizácie systematicky navrhované a riadené s ohľadom na pochopenie požiadaviek zákazníkov a zainteresovaných strán, ich potrieb a očakávaní a tiež trhov, na ktorých organizácia pôsobí?				
3	Sú výsledky procesov pravidelne posudzované s využitím definovaných ukazovateľov a sú následne navrhované a realizované opatrenia pre zlepšenie výrobkov a služieb na základe analyzovaných prevádzkových údajov?				
4	Sú nové výrobky a služby navrhované a vyvíjané na základe informácií o potrebách a očakávaniach zákazníkov? Je pri navrhovaní výrobkov a služieb využívaná kreativita vlastných pracovníkov, rovnako tak externých partnerov a zákazníkov?				
5	Zaisťuje vaša organizácia, aby sa audity a ich výsledky vždy využívali k zlepšovaniu systému riadenia prostredníctvom uplatňovania odstraňovaných kmeňových príčin chýb a predídeniu opakovania výskytu problému?				
Kritérium:	Zákazníci - výsledky	Odpovede			
1	Skúma vaša organizácia riadenie vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom zodpovedajúcich ukazovateľov výkonnosti, ktoré predikujú trendy alebo vplyv na spokojnosť zákazníka a jeho lojalitu vybranými mierkami, (napr. presnosť a včasnosť odpovedí, počty sťažností a reklamácií, stratených zákazníkov, získaných zákazníkov, pochvaly, ceny, atď.), ktoré efektívne predikujú pravdepodobné trendy v lojalite zákazníkov?				
2	Vykazujú interné merítka (z predchádzajúcej otázky) zlepšujúci sa trend alebo trvale vysokú úroveň výkonnosti?				
3	Vykonáva vaša organizácia pravidelný prieskum u svojich zákazníkov, aby zistila ich spokojnosť so svojimi výrobkami a službami a má stanovené merítka a ich pokrytie, aby hodnotila výsledkové trendy spokojnosti?				
4	Sú výsledky týkajúce sa zákazníkov vhodne rozdelené do skupín, na zistenie vnímania rôznych typov zákazníkov vrátane stratených alebo potencionálne nových zákazníkov? Sú stanovené ciele dosahované a sú vhodné pre zlepšovanie výrobkov alebo služieb, ktoré sú zákazníkom požadované/očakávané?				
5	Vykazujú výsledky mierok týkajúcich sa spokojnosti zlepšujúce sa trendy?				
6	Sú výsledky spokojnosti zákazníkov porovnávané s dátami vašich priamych konkurentov a sú porovnateľné alebo lepšie ?				
7	Existuje metóda pre rutinnú analýzu dosiahnutých výsledkov a pre zlepšovanie výsledkov interných mierok a skutočného vnímania spokojnosti a lojality zákazníkov?				
8	Pokrývajú výsledky príslušnej oblasti a dosahujú trvale vysokú výkonnosť porovnateľnú s konkurenciou?				
Kritérium:	Pracovníci - výsledky	Odpovede			
1	Uskutočňuje organizácia pravidelné meranie a hodnotenie ukazovateľov, ktoré predikujú trendy alebo ovplyvňujú spokojnosť a morálku pracovníkov?				

2	Získava organizácia pravidelnú spätnú väzbu (prostredníctvom dotazníkov, rozhovorov,...) o vnímaní rôznych aspektov organizácie pracovníkmi? (napr. pracovné prostredie, BOZP, úroveň komunikácie, kariérneho rozvoja...)				
3	Sú výsledky interných mierok a skutočných vnímaní pracovníkov porovnávané s výsledkami konkurencie?				
4	Sú výsledky prieskumov spokojnosti pracovníkov známe všetkým pracovníkom a jedná vedenie organizácie podľa nich pri tvorbe akčného plánu?				
5	Vykazujú výsledky väčšinou zlepšujúci sa trend alebo trvalo vysokú úroveň a je možné povedať, že sú porovnateľné alebo lepšie ako u konkurencie?				
Kritérium:		Spoločnosť - výsledky		Odpovede	
1	Môžete tvrdiť, že vaša organizácia dosiahla výsledky v prevencii znižovania škôd alebo v predchádzaní obťažovania okolia (hluk, prach) a celého životného prostredia, pri uchovávaní a ochrane neobnoviteľných zdrojov (energie, recyklácia, odpady) v súlade so zvolenou stratégiou?				
2	Môžete tvrdiť, že vaša organizácia dosiahla výsledky pri pozitívnom príspevku na rozvoj spoločnosti ? (dobročinné, zdravotnícke, vzdelávacie akcie)				
3	Vykazujú aktivity vo vyššie uvedených oblastiach pozitívny trend a môže organizácia preukázať, že sú výsledky porovnateľné s konkurenciou?				
4	Môžete prezentovať pozitívne alebo dlhodobé dobré výsledky v oblasti záujmu médií o spoločnosť a v udelených cenách za spoločenskú zodpovednosť?				
5	Môže organizácia preukázať, prostredníctvom výsledkov z verejných prieskumov alebo inými prostriedkami, že okolie a spoločnosť majú o nej vysokú mienku a dobré meno sa dlhodobo nemení?				
Kritérium:		Kľúčové výsledky		Odpovede	
1	Vykazujú výsledky kľúčových finančných a nefinančných výstupov vašej organizácie (napr. cash flow, zisk, marže, objemy podiel na trhu,...) zlepšujúci sa trend alebo dlhodobo vysokú úroveň?				
2	Majú tieto kľúčové finančné a nefinančné ukazovatele výsledky, ktoré sú porovnateľné s priamou konkurenciou?				
3	Sú výsledky rozdeľované podľa rôznych častí podnikania/zákazníkov aby sa ukázali rozdiely vo výkonnosti?				
4	Je výkonnosť všetkých procesov, ktoré sa podieľajú na výrobkoch alebo službách merateľná a známa a plní stanovené ciele?				
5	Vykazujú výsledky týchto činností zlepšujúci sa trend alebo dlhodobo vysokú úroveň?				
6	Sú výsledky týchto činností porovnávané s inými organizáciami a môžete tvrdiť, že sú porovnateľné alebo lepšie ?				
7	Vykazujú výsledky podporných a administratívnych činností (plánovanie informačných technológií, controlling, účtovníctvo) zlepšujúci sa trend?				

Príloha č. 2: Návrh dotazníka spokojnosti zamestnancov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Vaše pracovné zaradenie:		Dátum:			
Č.	Otázka	Odpoveď			
		Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
1	Je Vám jasná stratégia, vízia a ciele spoločnosti?				
2	Je podľa Vás Vaša práca zmysluplná?				
3	Je pre Vás Vaša práca výzvou?				
4	Sú Vaše kompetencie pre výkon práce dostatočné?				
5	Ste v práci často vystavovaný/á stresovým situáciám?				
6	Je komunikácia s Vaším nadriadeným dostatočná?				
7	Máte pocit, že sa môžete na svojho nadriadeného spoľahnúť?				
8	Sú očakávania Vášho nadriadeného realistické?				
9	Cítite sa byť dostatočne motivovaný/á Vaším nadriadeným?				
10	Máte s niektorým spolupracovníkom konflikty?				
11	Ste spokojný/á s možnosťami seba rozvoja a ponúkanými školeniami?				
12	Ste spokojný/á s benefitmi ponúkanými Vašou spoločnosťou?				
13	Ste spokojný/á s Vaším finančným ohodnotením?				
14	Priestor na Vaše podnety, návrhy či iný komentár:				

Príloha č. 3: Návrh dotazníka spokojnosti zákazníkov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Názov spoločnosti/Vaše meno:		Dátum:			
Č.	Otázka	Odpoveď			
		Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
1	Prebehlo dodanie našich produktov a služieb bez problémov?				
2	Bola Vám služba či produkty dodané včasne?				
3	Uspokojila Vás kvalita našich produktov a služieb?				
4	Bola komunikácia s našou spoločnosťou zrozumiteľná, včasná a profesionálna?				
5	Boli ste spokojní s našimi zamestnancami?				
6	Boli naši predajcovia ochotní vyjsť Vám v ústrety?				
7	Mali ste potrebu využitia služieb našej technickej podpory?				
8	Pokladáte cenu našich produktov a služieb za prijateľnú?				
9	Využili by ste služby našej spoločnosti aj v budúcnosti?				
10	Odporučili by ste našu spoločnosť ostatným?				
11	Priestor na Vaše podnety, návrhy či iný komentár:				